



维维健康

维维健康科技有限公司

用科技开创未来

服务未来

Create the Future

with Technology,

Services in the Next

商业计划书

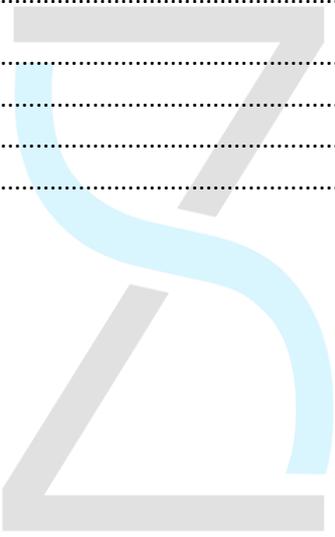
—— “智·商” 商业技能大赛 ——

目录

第一部分 执行摘要	4
一、项目背景	4
二、公司简介	4
三、产品及服务	4
四、市场概述	5
五、营销与推广	5
六、战略与管理	5
七、财务与投资	6
第二部分 产品与服务	6
一、产品结构规划	6
(一) 核心产品	6
(二) 附加产品	9
二、产品技术	10
三、产品盈利模式	10
四、产品特色与竞争力	12
(一) 产品特色	12
(二) 核心竞争力	12
五、社会效益	14
第三部分 市场分析	16
一、市场前景	16
(一) 移动医疗：下一个蓝海	16
(二) 全球移动医疗市场状况及趋势	17
(三) 国内移动医疗市场状况及趋势	19
二、市场特征	22
(一) 信息不对称	23
(二) 长尾特征明显	24
(三) 细分市场众多	25
三、宏观环境分析——PEST 分析	26
(一) 政治环境	27
(二) 经济环境	28
(三) 社会环境	30
(四) 技术环境	32
四、内外环境综合分析——SWOT 分析	34
第四部分 竞争分析	36
一、公司商业目的	36
(一) 拓展用户市场，提高企业知名度	36
(二) 宣扬质量管理，塑造自主品牌	36
(三) 选定目标市场，逐步实现盈利	37
二、波特五力模型分析	37
(一) 现有竞争者的竞争能力	38

(二) 潜在竞争者的威胁.....	40
(三) 购买者的议价能力.....	41
(四) 替代品的威胁.....	41
(五) 供应商的议价能力.....	41
三、竞争产品与竞争对手.....	42
(一) 竞争产品.....	42
(二) 竞争对手.....	44
四、竞争策略.....	48
(一) 产品差异化战略.....	48
(二) 渠道扁平化战略.....	48
第五部分 营销策略.....	49
一、市场定位.....	49
(一) 市场细分与目标市场的选择.....	49
(二) 传播定位.....	53
二、产品策略.....	53
(一) 产品组合.....	53
(二) 包装.....	53
三、定价策略.....	55
(一) 产品成本分析.....	55
(二) 竞争者定价分析.....	56
(三) 消费者分析.....	57
四、推广策略.....	58
(一) 获客途径.....	58
(二) 营销计划.....	58
第六部分 公司发展规划.....	59
一、公司概况.....	59
(一) 公司定位与使命.....	59
(二) 组织架构.....	60
(三) 公司文化.....	62
二、公司发展战略.....	64
(一) 总体发展战略.....	64
(二) 短期战略.....	64
(三) 中期战略.....	65
(四) 长期战略.....	67
三、经营计划.....	70
第七部分 生产运作管理.....	71
一、公司流程.....	71
二、外包战略.....	72
三、供应链管理.....	74
(一) 供应商选择程序.....	74
(二) 供应商选择依据.....	75
五、外包定价策略.....	77
六、库存管理.....	77
七、质量管理.....	79

八、研发管理.....	79
第八部分 投资与财务.....	80
一、公司财务基本情况与会计政策.....	80
二、财务报表.....	81
三、报表分析.....	87
（一）利润表重要数据（单位：元）.....	87
（二）获利能力比率表.....	87
（三）现金流分析.....	87
四、融资计划.....	89
（一）融资渠道.....	89
第九部分 风险资本退出机制.....	90
一、退出方式分析.....	90
（一） IPO.....	90
（二）兼并与收购.....	91
（三）清算.....	91
二、退出时间.....	92
三、退出决策.....	92



智·商

第一部分 执行摘要

一、项目背景

移动医疗(mHealth),就是通过使用移动通信技术——例如PDA、移动电话和卫星通信来提供医疗服务和信息。移动医疗,改变了过去人们只能前往医院“看病”的传统生活方式。无论在家里还是在路上,人们都能够随时听取医生的建议,或者是获得各种与健康相关的资讯。医疗服务,因为移动通信技术的加入,不仅将节省之前大量用于挂号、排队等候乃至搭乘交通工具前往的时间和成本,而且会更高效地引导人们养成良好的生活习惯,变治病为防病。

本项目——维维健康,以移动医疗领域为进入点,核心产品是我们基于移动互联网大数据平台、手机终端开发的维维健康自主医疗平台。这是一款用户能在手机或者电脑上使用的应用软件,其中手机版本支持Android和iOS系统,电脑版本支持windows和UNIX系统。

二、公司简介

维维健康科技有限公司是一家以移动医疗为业务方向的移动互联网公司,主打产品为“维维健康自主医疗平台”。附加产品包括智能手环、智能医疗体检器械等与自主医疗平台相关联的产品。公司以科技领先占有市场,争当移动医疗行业领先者为企业使命,为消费者提供优质的健康服务,倡导健康生活方式,提高国民健康水平;结合互联网特征方便国民就诊,整合多方资源,打造完整的健康诊断、咨询产业链;以创新、坚持的态度改造传统医疗行业,为行业注入新鲜持久的血液。

三、产品及服务

公司的产品由核心产品与附加产品两部分组成,核心产品是维维健康自主医疗平台,附加产品是基于大数据平台下的智能医疗检测设备。用户在平台上可以辅以我们的硬件设施对身体各项参数进行测试,并得到智能平台分析出的体检信息。维维健康也开设互联网医院、取药助手等功能。

线下产品包括:智能手环、智能体重计、智能血糖仪等。

四、市场概述

传统行业与移动互联网的结合，是目前较为成功的商业模式。而医疗行业相对于日常消费行业来说，由于其性质特殊，其跨界发展难度较大，线上线下融合速度缓慢，目前与互联网的结合程度较低。然而，随着移动互联网技术的逐渐成熟和加速渗透，移动医疗将成为下一个蓝海市场。从市场规模来看，2013 年全球移动医疗产业市场规模为 45 亿美元，2014 年约为 69 亿美元。预计到 2014 年之后，全球移动医疗产业将迎来爆发式增长，到 2017 年，市场规模将达到 230 亿美元。

相比国外，国内市场更值得我们关注。作为世界上人口最多的国家，我国目前正面临着人口老龄化加速和城镇化进程的加速，相应地我国医疗卫生费用支出也在不断增长，这为移动医疗市场带来了强劲的需求。此外，我国目前的医疗市场面临着信息不对称、长尾特征明显、细分市场众多等特征，这使得移动互联网能够发挥其独有的优势。加之最近出台的一系列有利于移动医疗发展的政策法规以及移动互联网和体征监测技术的进步，预计未来几年移动医疗将有长足发展。

五、营销与推广

维维企业将产品定位为一个安全、可靠的自主医疗咨询服务平台。本产品是面向健康用户与患者的工具与硬件，基于“硬件+软件+大数据”建立起来的 B2B2C 模式。它不单单是生病或不舒服才使用的软件，而是一种寻求高品质生活，健康生活的应用软件。基于此市场定位，将目标客户定位新生代的大学生群体和刚步入社会的白领。

对于手机应用，旨在给用户带来体验度高的界面操作系统和包装；对于附加产品，按照不同的产品和成本对应着不同的定价策略以应对竞争对手。

通过与医院合作、实体药店合作、网上销药平台合作、企业合作、传统线上推广、经典线上宣传等获客途径，分导入、成长、成熟三阶段的营销计划进行产品推广。

六、战略与管理

维维企业按短期战略（2015 年 9 月—2017 年 9 月）、中期战略（2017 年 10 月—2019 年 10 月）、长期战略（2020 年 1 月以后）指导企业的大发展方向，据此制定五年发展计划。针对各项资源的整合和分配，按照企业运营状况制定企

业运营计划。

在管理方面，严格把握好关键程序，并且有计划地实施 OEM 外包战略，结合不同产品状况而制定外包定价策略，利用各项评选指标而实施供应链管理，基于发展广东市场的仓库管理示例和基于 NPD 并行设计流程的研发管理。使得公司在专业性和操作性的指导下，强化生产效率，降低生产成本，获得企业竞争力。

七、财务与投资

筹资方面，本公司拟分别于 2015 年和 2016 年融资 300 万元和 200 万元，并且 2016 年以 8.5% 借款利率借短期借款 50 万元增加流通资金开展业务，往后至 2020 年借款以每年 10% 的速度增长。

经营业务方面，公司前两年以赠送智能手环方式开拓市场，营业成本、销售费用较高，而营业收入则每年维持较高的增长率，估计前两年净利润为负，分别为 -72 万元，-163 万元，第三年开始转正并且持续高速增长，从 2017 年的 52 万元到 2020 年的 366 万元。

整体来看现金流量净额，2015 年因筹资 300 万元，虽然业务开拓有较大支出，该期期末仍有现金流入为 195 万元，2016 年筹资 200 万元，并且业务开拓力度加强，开支进一步增加，该期期末现金净流量为负，为 -79 万元。从 2017 年开始，营业收入高速增长，同时公司也已经度过烧钱营销阶段，期末有大额现金流入，并且逐年增加，2020 年度估计有现金净流入 578 万元。

第二部分 产品与服务

一、产品结构规划

（一）核心产品

维维健康的核心产品是维维健康自主医疗平台，这是一款用户能在手机或者电脑上使用的应用软件，其中手机版本支持 Android 和 iOS 系统，电脑版本支持 windows 和 UNIX 系统。

图表 2-1：自主医疗平台主要服务



体检 DIY：维维健康的平台应用可供用户测量多种身体指标，包括心电图仪、体温、呼吸指标等等。

图表 2-2：维维健康平台应用使用画面



健康大数据：用户使用平台过程产生的数据流会被平台自动收集，并绘制成体重变化曲线、身体 BMI 指数变化曲线等，并根据用户的身体指标数据，以广大平台用户的数据流为分析依据，生成健康状况报告，报告包括类似人群的体重平均数、BMI 平均数和改进用户身体状况的建议；因为收集了关于用户健康的海量数据，“健康大数据”可以为医疗保险公司、咨询公司、科研机构、医疗设

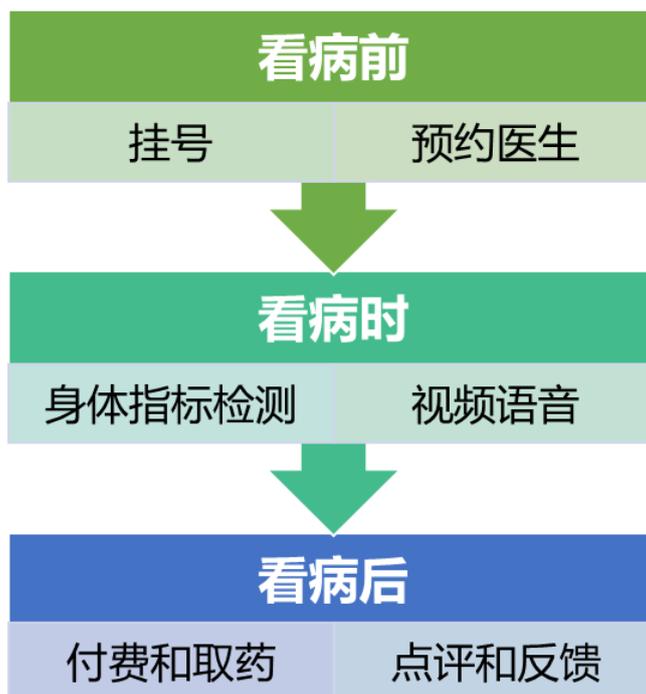
备制造商等提供数据支持服务。

图表 2-3：体重变化与健康咨询方案



互联网医院：用户通过互联网医院可以直接在手机或者电脑上挂号；医生可供预约的时间都在平台上展示，供用户选择；在接受医疗服务过程中，用户可以通过手机自带摄像头和麦克风实现和医生视频通讯、展示患病部位和语音通话等功能；用户可以对医生服务进行点评和反馈。

图表 2-4：看病流程



取药助手：如果用户需要送药上门服务，药房在配好药后转交第三方物流来进行专业的包装和配送，用户可以选择不同级别的物流服务，如当日到、次日到、48小时到等，分别支付不同的价格。

图表 2-5：取药助手



(二) 附加产品

图表 2-6：附加产品示意图



维维健康的附加产品主要是与平台配套使用的智能医疗设备，开始阶段是智能手环，通过蓝牙功能与手机连接，可以实现睡眠质量监测、计步数、记录血压等功能，用户通过维维健康平台可以查看到手环记录的数据；等平台用户数量提升后，可以根据用户产生的数据流，推出符合用户需求的智能医疗产品，例如智能体重计、血糖仪等。

二、产品技术

心电图仪。用户在手机上使用平台可以测量心率，原理是用高光（摄像头旁的 LED 闪光灯，或者其他足够亮的光源也可）照亮指尖皮下毛细血管，当心脏将新鲜的血液压入毛细血管时，亮度（红色的深度）会有轻微变化，通过摄像头监测这一有规律变化的间隔，即可算出心跳了。（资料来源：MIUI 官方网站 <http://www.miui.com/>）

呼吸检测。用户对着手机的话筒吹气就行，话筒都在手机的底部，平台即可获得用户肺活量、呼吸频率等指标。

智能手环。可以看运动量，监测睡眠质量，智能闹钟唤醒，可以根据佩戴者已经完成的目标来设定规划下一个活动的阶段目标，并实时的通过运动步数、距离、卡路里等数值直观反应出来。

三、产品盈利模式

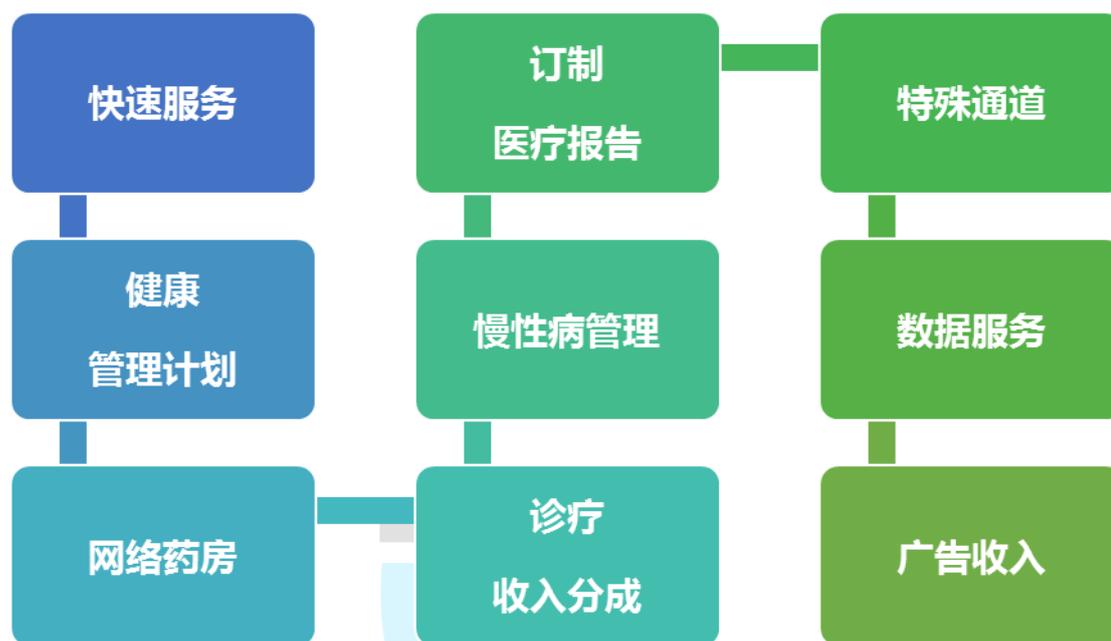
维维健康平台的基础功能，例如身体指标检测和记录、一般的医疗服务预约、健康管理方案是免费开放给用户的，另外，平台上有很多增值服务供用户选择。目前来说，维维健康从九个维度产生收入：

第一个产生收入的维度，是快速服务费，如果用户想跳过预约环节，在短时间内向医生问诊，可以额外支付费用；如果用户不想排队取药，额外支付费用可以快速取药；如果用户需要送药上门服务，可以由第三方物流提供不同档次的物流服务，如当日到、次日到、48 小时到等，分别收取不同的价格。

第二个，提供健康管理计划，如 10 天减肥计划、马甲线计划等，初级版本一般用户可以使用，注册成为会员后可以解锁更多功能。

第三个，与专业药房合作，用户通过平台向执业药师咨询，即可获得药品搭配建议，如果用户选择在药房购买，平台可以收取费用；据国家食品药品监督管理局统计，现在取得执业药师资格的已经有 281797 人，而且有具体名单和执业编号供查证，可以为众多患者提供可靠的医药咨询服务。

图表 2-7：九个维度产生收入



第四个，与网络医院对接，用户通过平台向医生问诊，获得处方，在家门口的就诊点就可以解决小病问题，以广东省第二人民医院网络医院的运营状况作为参考，医生、网络平台、医疗网点的收入分成是 3：3：4，因此维维健康平台可以获得 30%的诊疗费用，平均每张处方 60 元，即每张处方可以为平台带来 18 元的收入。

第五个，慢性病管理，慢性病患者需要长期的追踪治疗，通过维维健康平台，患者每月支付费用即可完成身体检测、与医生实时沟通、留言给医生等功能。

第六个，为需要长期住院的病人订制定时医疗报告，病人家属通过维维健康平台可以便捷地关注地病人身体健康状况的最新进展。

第七个，是针对非医保的高收入人群，为他们在平台或者医院建立一个特殊通道，为他们提供私人订制、高收费的服务。

第八个，是将平台积累的海量关于用户健康数据出售给医疗保险公司、咨询公司、医疗设备制造商和科研机构，出售数据时隐去用户个人信息，充分保护用户隐私。

第九个，广告收入，手机应用平台画面下方有专门的广告栏，可以开放给医疗健康相关行业的企业用来推广，收取费用。

四、产品特色与竞争力

（一）产品特色

在传统医院接受医疗服务时，病人往往需要长时间的排队等候，而且医生对每位病人的诊查时间较短，医药费高昂，给老百姓留下了“看病贵、看病难”的印象。与之对比，使用自主医疗平台的用户，不用长时间的排队等候，挂号、付费都可以在平台上实现，随时随地可以通过手机或者电脑检测自己身体健康的指标，得到健康管理或者疾病治疗的方案，与医生进行实时的视频问诊和购买药品。

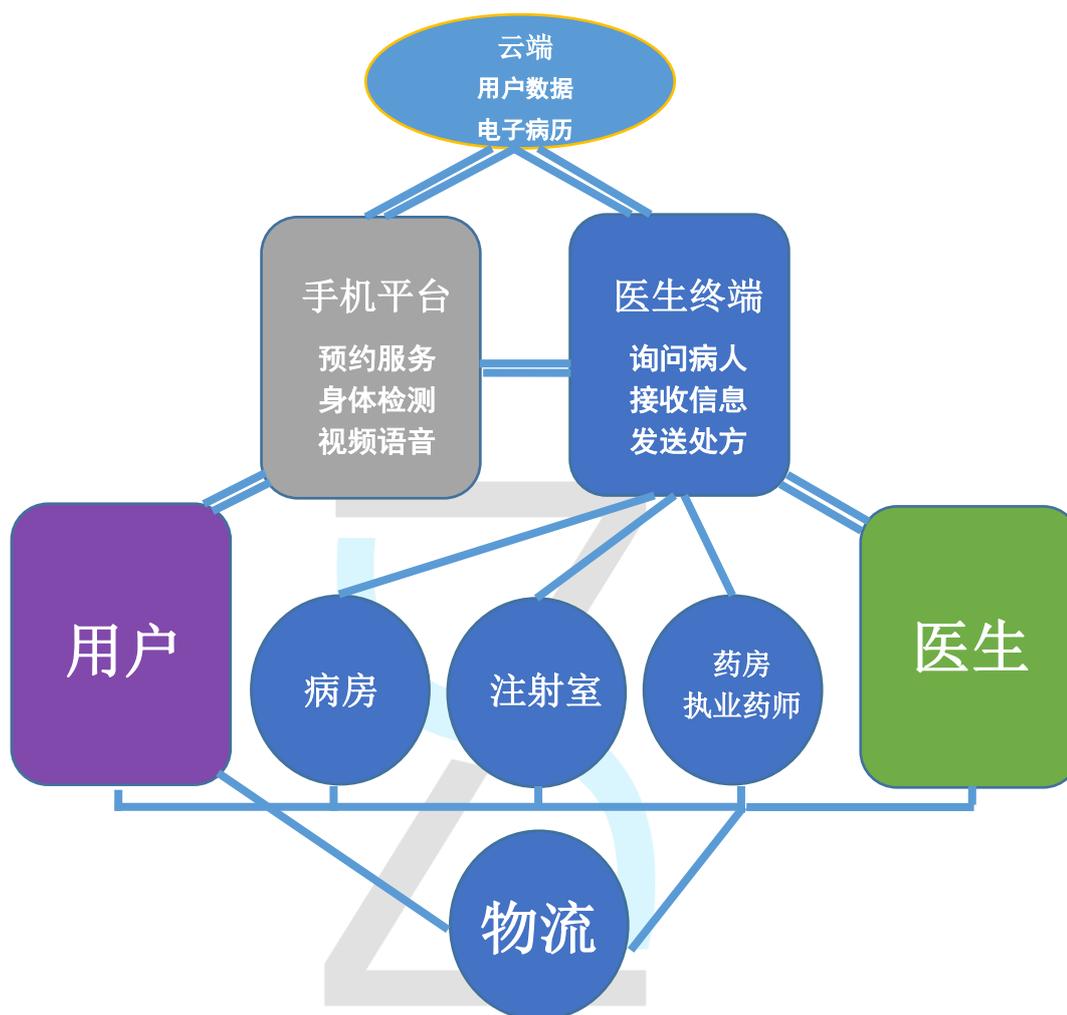
与现有的医疗应用对比，维维健康结合了身体检测、健康管理、大数据医疗方案、视频问诊、代售医药等功能，可以为用户提供一站式的医疗服务。到目前为止还没有其他平台完全实现以上功能，如好大夫在线，目前主要是病人与医生用文字的方式交流，病人对症状的描述有偏差，而且需要较长的时间才能得到反馈，本平台加入了身体检测和视频语音功能，解决了上述问题。

（二）核心竞争力

图表 2-8：一站式医疗服务



图表 2-9：维维健康运营模式



● **多维度保障用户权益**

误诊保险。维维健康平台将与中国平安合作，如果用户使用平台导致身体健康状况恶化，将得到巨额赔付。

保护隐私。维维健康会通过平台积累的海量关于用户健康数据出售给医疗保险公司、咨询公司、医疗设备制造商和科研机构，出售数据时隐去用户个人信息，只提供群体数据，充分保护用户隐私。

平台进行担保交易。网上就诊的诊断费将会暂时在平台里托管 7 天，如果出现无有效诊断，则全额退款，服务满意或托管到期没被评价，诊金才会付款给医生和医院。

医生资料经权威认证。如果出现重大医疗事故，平台将无条件公开治疗纪录和医生资料，维护用户权益。

● 用户数据的积累

通过手机应用和配套的智能手环，用户可以检测到自己身体血压、血糖、体温、睡眠质量等健康指标，平台把这些数据上传到云端，用户可以随时查看自己过去身体指标的变化，即使丢失手机，也可以轻松通过云端找回。用户使用自主医疗平台一段时间之后，会在平台留下自己身体指标的数据流，这些数据对于用户是有价值的，相当于个人健康银行的存款，如果用户使用其他平台，历史数据不能复制，而且用户会习惯原来平台的操作方法，这些因素会促进用户黏性的形成。

● 与平台配套使用的医疗设备

在推广期间，我们使用赠送智能手环等营销方式，智能手环检测到的身体参数只能通过自主医疗平台查询，之后我们还会借助基于用户需求的大数据推出与平台配套使用的硬件设施，例如血糖记录仪等。其他潜在竞争者由于缺少用户数据较难推出直击用户需求的产品，也较难改变用户使用的硬件。

● 与医院、政府、学校各方联系

与中山大学医学院和中山大学附属医院合作搭建平台，中山医学院声名远扬、科研扎实、资源丰富，而中山大学的附属医院中三甲医院数量众多，而且还有眼科、肿瘤、口腔等专科医院，就诊量巨大，权威医师、专家数量众多，为维维健康平台的搭建提供了不可多得的资源。有中山医作为强力后盾，维维健康获取政府专项资金支持又多了一分把握，同时维维健康也协助政府实现公共服务的职能。

● 代售国产仿制药，大幅降低医药费

根据调查研究，目前外资主导的专利药和原研药（过了专利期的药），也就是药价相对较高的两种药，占到三甲医院药品份额的 65%。实际上很多原研药都可以用国产仿制药替代，价格要便宜 90%，而且药效可以达标。如果我们在平台上代售国产仿制药，用户的医药费可以大幅降低，而医疗质量有保障，能给患者实惠，预计会吸引大量用户。（资料来源：《中国经济的旧制度与新常态》，郎咸平著，第 91 页。）

五、社会效益

维维健康平台的使命是解决长期困扰老百姓的“看病贵，看病难”问题，给

一般居民、政府、医院和医药行业等各方都带来了好处，实现了多方共赢。

图表 2-10：维维健康的社会效益



一般居民方面，平台上提供身体检测和自主医疗服务有利于用户的健康管理，预约医疗服务有利于医疗服务效率的提高，挂号、支付服务节省用户排队等候时间。

政府方面，在维维健康平台的协助下，居民可以享受更高效、费用更低的医疗服务，而且医疗得到保障后，居民在其他方面的支出增加，促进经济发展，政府公共服务的职能得到更好的实现。

医院方面，维维健康平台可以分流一部分病人，而且挂号、诊疗费支付等机械性的工作都可以通过平台来完成，医院可以集中精力在医疗服务质量的提高上，医生的工作时间更多地留给病人，能充分运用所学，完成一个医者的使命。

医药行业方面，平台代售药品可以促进医药行业的竞争，给了优秀药企胜出的机会，企业会有更大动力提升药品质量，降低药品价格，从而降低病人的医疗费用。

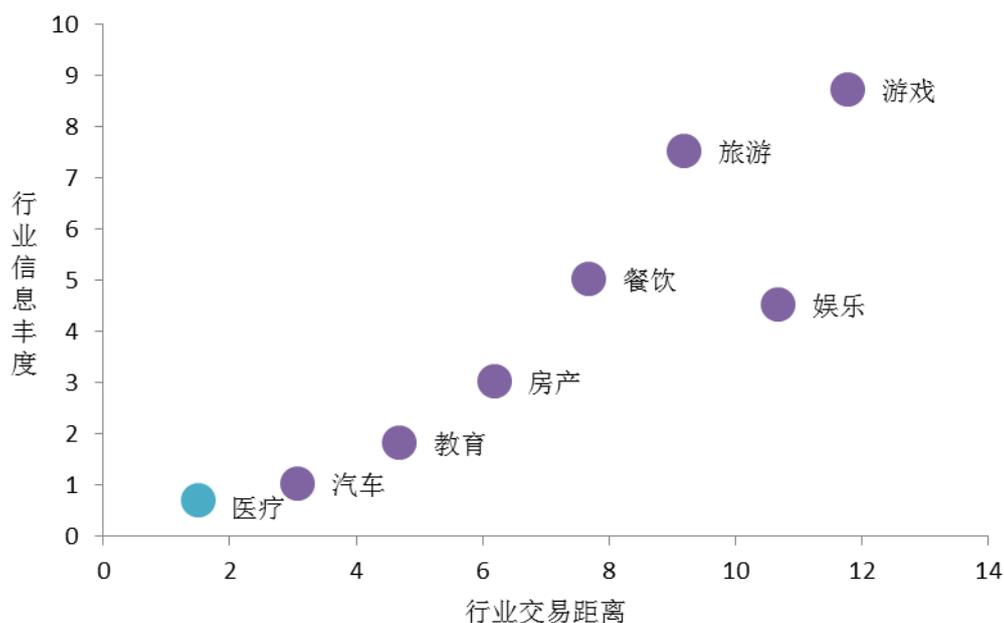
第三部分 市场分析

一、市场前景

(一) 移动医疗：下一个蓝海

传统行业与移动互联网的结合，是目前较为成功的商业模式。目前，这种产业跨界的步伐正在不断加速。根据中金公司发布的报告，产业跨界的难易程度与信息风度和交易距离有关。信息风度高、交易距离远的行业将率先实现向线上的转移。信息风度高的游戏行业目前已经基本转移到线上进行，旅游、餐饮等行业的线上线下融合正如火如荼地进行，房地产、教育、汽车的线上渗透也发展迅猛。

图表 3-1：移动互联网对传统产业融合渗透指数



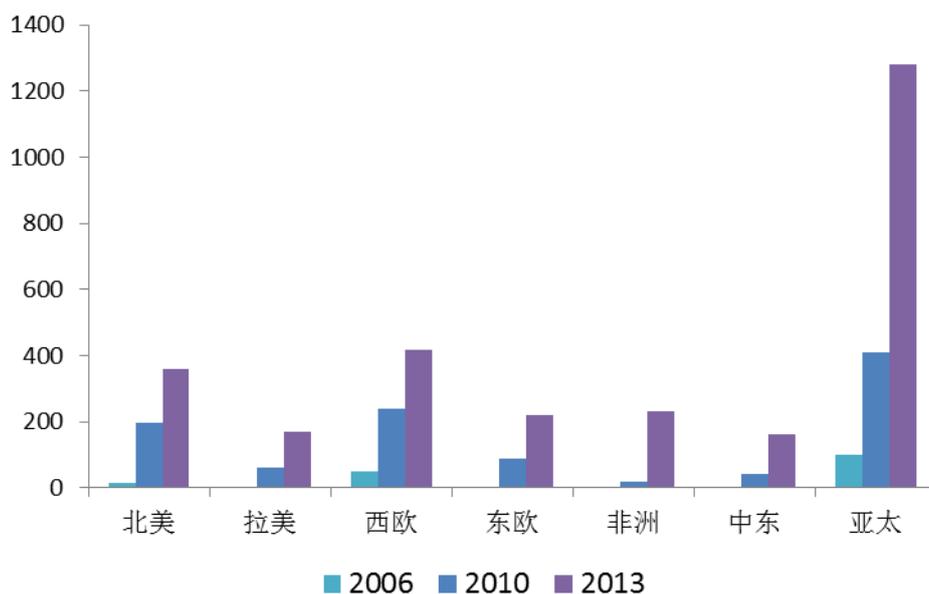
Source：中金公司

医疗行业相对于日常消费行业来说，由于其性质特殊，其跨界发展难度较大，线上线下融合速度缓慢。然而，随着移动互联网技术的逐渐成熟和加速渗透，移动医疗将成为下一个蓝海市场。

（二）全球移动医疗市场状况及趋势

移动医疗产品的发展与当地通信、医疗水平高度相关。从全球范围来看，移动互联网的渗透率最高的地区主要集中在亚太地区，其次是西欧和北美。从发展趋势来看，最近几年移动互联网的渗透率呈现爆发式增长，这无疑为移动医疗的发展奠定了良好的硬件基础。

图表 3-2：全球移动互联网渗透率（人/百万）

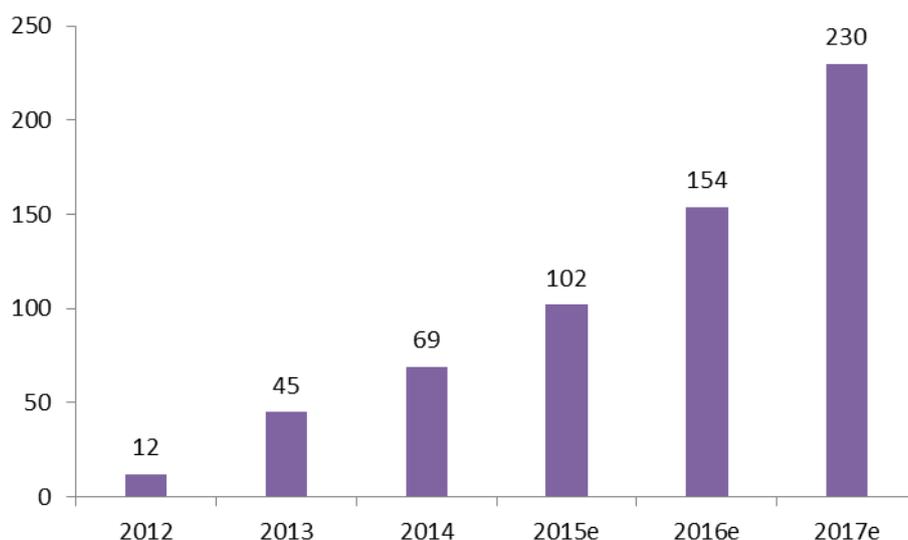


Source：申银万国

从市场规模来看，2012年全球移动医疗产业市场规模约为12亿美元，2013年全球移动医疗产业市场规模为45亿美元，2014年约为69亿美元。预计到2014年之后，全球移动医疗产业将迎来爆发式增长，2015年市场规模将达到102亿美元，同比增长47.8%；2017年，市场规模将达到230亿美元，同比增长49.4%。

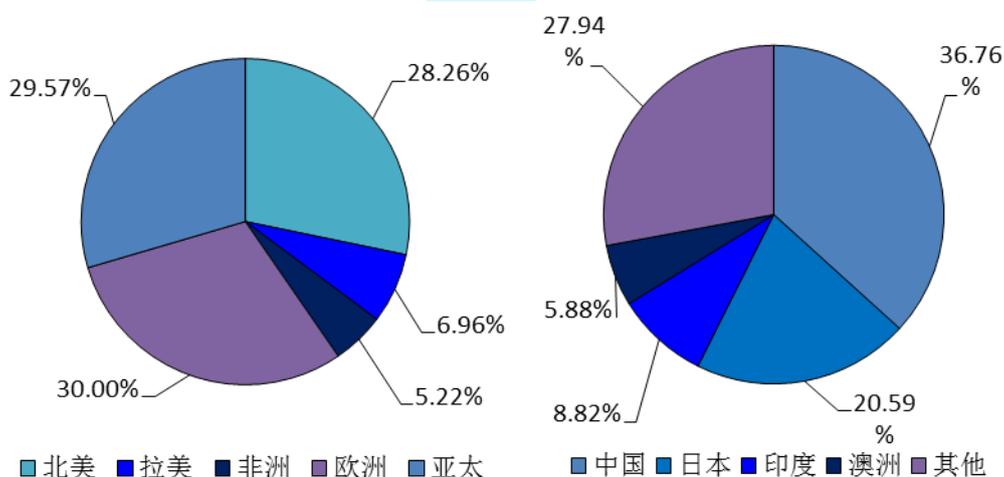
从市场分布来看，2017年欧洲地区将拥有全球最大的移动医疗市场，其产业规模将达到69亿美元，其次是亚太和北美地区，产业规模分别为68亿美元和65亿美元。从亚太地区来看，中国将占据移动医疗市场约36.76%的市场份额，其次是日本。届时美、中、日将占据全球移动医疗市场前三位置。

图表 3-3 : 2012-2017 全球移动医疗产业市场规模及预测 (亿美元)



Source : Brookings Institution

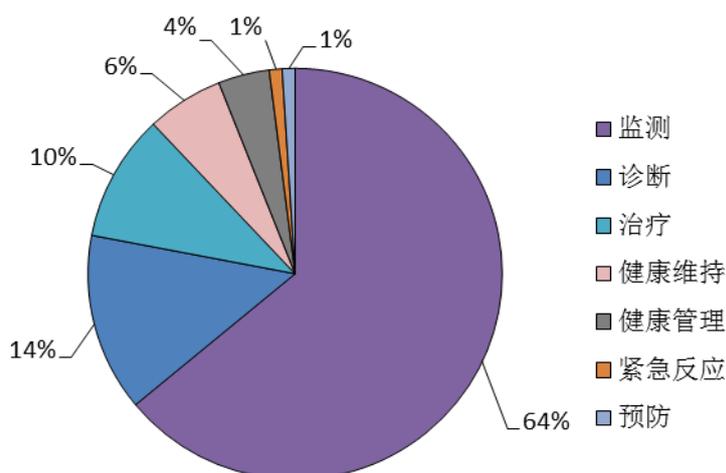
图表 3-4 : 2017 年全球主要地区移动医疗产业市场份额预测



Source : Brookings Institution

从产品结构来看，目前全球范围内的移动医疗产品仍然以监测类产品为主，约占据 64% 的份额，健康维持以及健康管理类产品份额相对较小。目前的移动医疗产品存在较高的同质化现象，主要以健康数据监测为主，缺乏健康数据管理以及专业医生咨询、诊断、医药配送等医疗服务。未来的移动医疗产品将逐渐由数据监测转变为健康数据管理以及咨询、诊断、医药配送等一站式医疗服务平台。

图表 3-5：全球移动医疗产品构成



Source : 申银万国

(三) 国内移动医疗市场状况及趋势

相比国外，国内市场更值得我们关注。作为世界上人口最多的国家，我国目前正面临着人口老龄化加速和城镇化进程的加速，相应地我国医疗卫生费用支出也在不断增长，近三年来我国人均卫生费用增速稳定在 12% 以上，2013 年人均卫生支出突破 10000 元。这种强劲增长势头将使移动医疗市场有着较高的需求。

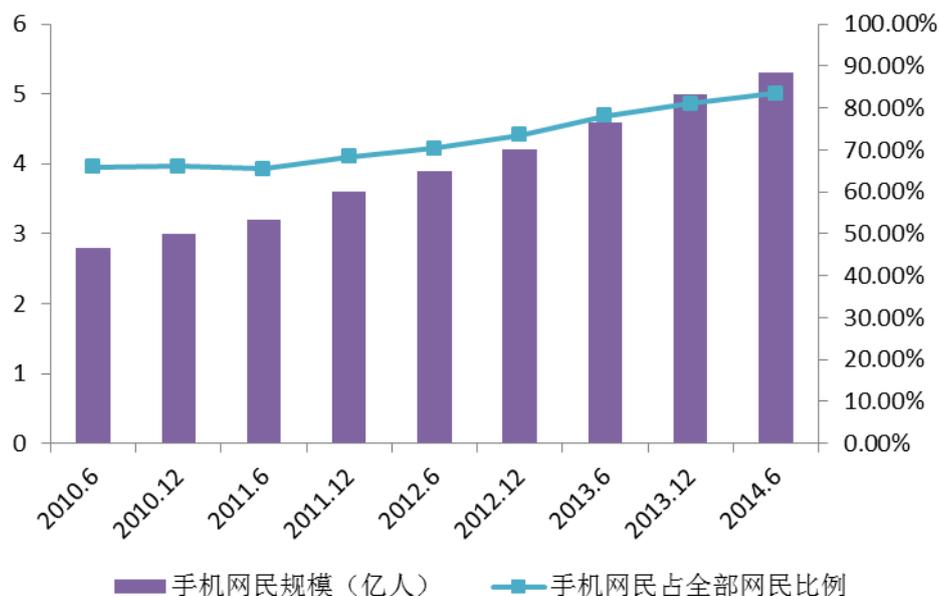
图表 3-6：2001-2013 年我国人均卫生支出状况



Source : 国家统计局

从我国智能手机网民规模来看，近年来我国智能手机网民规模呈现出稳定增长的良好态势，截止到 2014 年 6 月我国智能手机网民规模达到 5.3 亿，这为我国移动医疗市场的发展奠定了良好的基础。此外，我国手机网民占全部网民的比例近年来呈现逐步上升趋势，说明网络用户正在逐步向移动端迁徙，这也预示着未来移动医疗市场将有着强大的硬件保障。

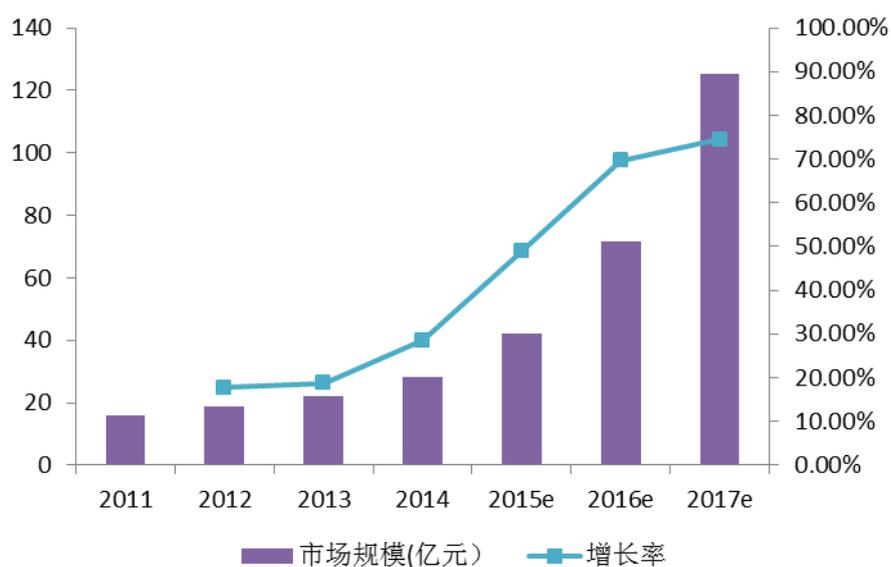
图表 3-7：我国智能手机网民规模



Source：中金公司

从产业规模来看，2011 年我国移动医疗市场产业规模为 15.8 亿元；2012 年我国移动医疗市场产业规模为 18.6 亿元，同比增长 17.7%；2013 年我国移动医疗市场产业规模为 22.1 亿元，同比增长 18.8%；2014 年，我国移动医疗市场产业规模为 28.4 亿元，同比增长 28.5%；预计到 2017 年我国移动医疗市场产业规模将达到 125.3 亿元。从互联网医疗市场构成来看，近年来移动医疗所占份额呈现逐年递增态势，预计到 2017 年移动医疗市场份额将首次超过在线医疗市场份额。

图表 3-8：我国移动医疗市场规模及预测



Source : Brookings Institution

图表 3-9：我国互联网医疗市场构成及预测

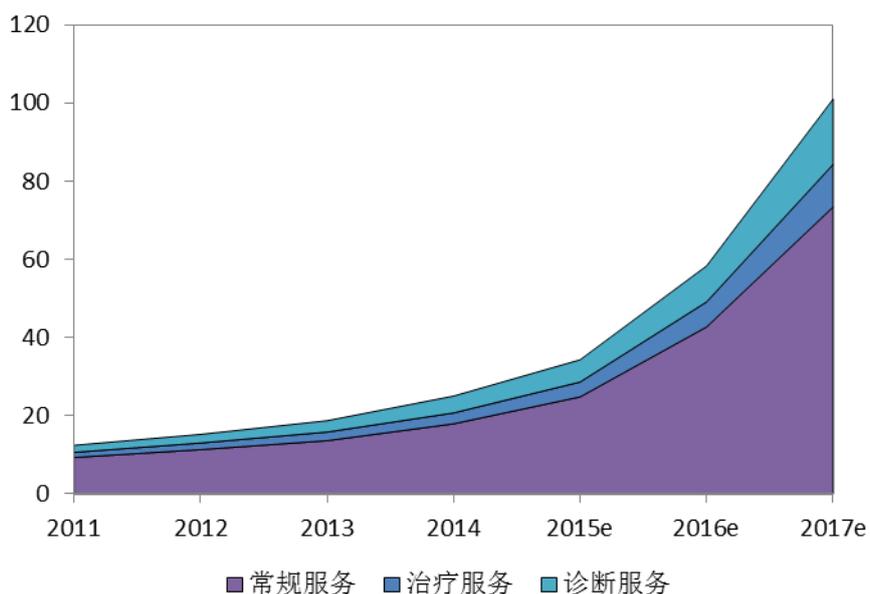


Source : 易观智库

从移动医疗市场构成来看，近年来常规服务、治疗服务和诊断服务这三种主要类型均呈现出稳定的增长趋势。2014 年我国移动医疗常规服务的市场规模达到 17.9 亿元，治疗服务市场规模达到 2.8 亿元，诊断服务市场规模达到 4.3 亿元；预计到 2017 年，常规服务市场规模将达到 73.4 亿元，治疗服务市场规模将达到 10.9 亿元，诊断服务市场规模将达到 16.7 亿元。从受益者来看，未来五年我国移动医疗市场的主要受益者为移动运营商，将占据一半左右的市场份额；

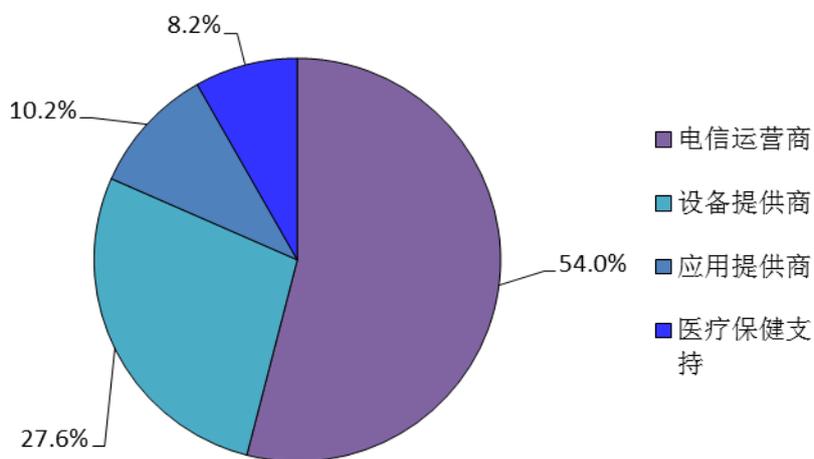
其次是设备提供商，占据约四分之一的市场份额。

图表 3-10：我国移动医疗各主要领域市场规模及预测



Source : 艾媒咨询

图表 3-11：我国移动医疗市场各参与主体市场份额预测（未来五年）



Source : 艾媒咨询

二、市场特征

目前，我国医疗市场面临着信息不对称、长尾特征明显、细分市场众多等特

征，这使得移动互联网能够发挥其独有的优势。

图表 3-11：我国医疗市场需求特征及移动互联网优势



（一）信息不对称

目前我国医疗服务市场中存在的信息不对称现象主要有以下几方面：

● 供给诱导需求

医生在提供医疗服务的过程中相对于患者来说是信息优势的一方，对于患者的病况、预期治疗方案、预期结果、医疗服务价格等要比患者清楚得多。患者由于在以上方面信息的匮乏，不得不将决策权交给专业的医生，医患之间就形成了委托代理关系。一方面，在以诚信为基础的医患委托代理关系中，医生以病人和利益代理方的身份向病人推荐治疗方案；另一方面，在以利益为基础的医患交易关系中，医生以医疗服务供给方的身份从病人身上获取相应的经济利益。在上述情况下，当医生和患者的利益发生分歧时，就会发生所谓的“供给诱导需求”现象，即医生作为医疗服务的提供者，利用其信息优势去影响患者的需求，来谋取私利。在我国目前不断上涨的医药费中，供给诱导需求有着很大的影响。此外，在我国目前的卫生管理体制下，很多医院为了创收，将医生的收入与医院收入挂钩，这就促使医生为了自身及医院的利益，开“大处方”、滥检查，增加患者的医疗需求。

● 医疗服务和药品消费不合理

患者由于缺乏专业的医学知识，在选择就医时往往倾向于选择大医院、三甲医院等，这使得少数医院人满为患，而部分中小医院、社区卫生服务中心、乡村

卫生机构无人问津，导致医疗资源利用不合理。此外，患者在医疗活动中的劣势地位，也会导致药品消费不合理。由于患者对药品的了解远远不如医生，加上医生诱导需求的影响，为了达到治好病的目的，很多患者往往就是根据医生的建议采用“最好”、“最贵”的药品。实际上，很多价格低廉的普通药品即可达到效果，这使得部分价格低廉的药物失去用武之地，药品的生产也相应地朝着越来越贵的方向发展，出现了大量的资源浪费。

● 医疗纠纷问题

医患双方的信息不对称除了造成供给诱导需求、医药服务消费不合理等问题外，还容易导致医疗纠纷。医院在治疗方案、药品定价、服务收费等方面有着绝对的信息垄断和控制权，而且医院不会将这些信息完全告知患者，而是根据医院的利益有选择地进行告知，从而实现自身利益最大化。在这种情况下，患者的“知情权”并没有得到充分尊重，加上患者对于医疗效果的预期很高，一旦实际治疗效果与患者预期产生较大差异，医疗纠纷就在所难免。

针对以上问题，移动互联网的介入能够有效地进行缓解。首先，随着处方药网络销售的逐渐开放以及医疗电商的崛起，传统处方药的价格不再为医院独家垄断，而是能够以公平公正的价格呈现在公众眼前，各种不断涌现的手机 APP 将实现药品疗效、价格的比较，从而改写医院独家定价的局面。其次，医疗大数据根据海量病例为特定症状的患者提供快捷、专业的医疗方案，使得患者迅速认识到自己的病情，采取医疗措施。在这种技术环境下，医生的职责是对大数据医疗方案做出客观、真实的判断；同时，借助传感技术的进步，诸多疾病可以实行远程会诊，有效消减医生对治疗方案的控制权。综上，移动互联网的介入能够有效减轻医患之间的信息不对称。

（二）长尾特征明显

● 患者需求分散，医疗资源分布不均

医疗服务行业具有典型的长尾特征。首先是患者需求的分散。目前国际确认的罕见病约有五六千种，约占人类疾病的 10%。按此比例，我国各类罕见病患者总数有千万人之多。然而，对于这些小众疾病来说，由于规模经济的问题，并没有专门的医院对此提供解决方案。其次，中国人口空间分布广泛，然而三甲医院的分布却过于集中，高端医疗资源集中在北京、上海、江苏、广东等少数地区，难以满足长尾人群的医疗服务需求。

● 患者需求分散，医疗资源分布不均

在目前的医疗环境下，医生往往倾向于使用新药、贵药，大量的长尾药品无

法得到应用。在卫生部公布的 2012 年版的《国家基本药物目录》中，同 2009 年颁布目录相比，品种上有明显增加。不仅药品品种增加迅速，药品产品数量也非常惊人。截止 2014 年 7 月 14 日，国家食药监总局批准的国产药品就有 166670 件，进口药品 4403 件，仅 2013 一年，就批准药品注册申请 416 件，新药长尾特征明显。

针对以上现象，移动互联网的引入可以有效地发挥其长尾优势。通过用户自助式、数据处理式、批处理式等方法，可以有效服务长尾市场的需求。具体来说，移动互联网可以让患者实现自助搜索功能，使得患者在疾病发生的早期就有所预警，免去了去医院诊断的劳苦；其次，医疗服务提供商可以依托用户数据建立相关模型，自动或者半自动响应用户需求，降低服务成本；最后，可以对长尾市场进行细分，集中于细分市场之中的共性需求，降低服务成本。

（三）细分市场众多

● 面向患者的市场

目前面向患者的医疗市场主要有三种：第一，医患类产品。即同时涉及患者、医生（医院）的产品，涉及导诊、预约挂号、在线问诊、就诊流程优化等。鉴于中国医疗资源紧缺的现状，加上占据了医疗价值链最长部分，此类应用将拥有最大的想象空间；其中，拥有较强的医院、医疗资源的应用，将具有较强的竞争力。第二，疾病治疗应用。如患者自诊、自我用药、交流和慢性病管理等，此类应用将更容易实现商业化，因为自诊、用药更容易导向购买环节（导药），且此类线下资源的对接（药店）相对容易实现。第三，疾病预防和健康管理。如面向女性生理周期、整形美容、瘦身运动等，此类应用竞争壁垒不大，同质性较高，垂直细分领域、用户粘性大的应用将更具前景。

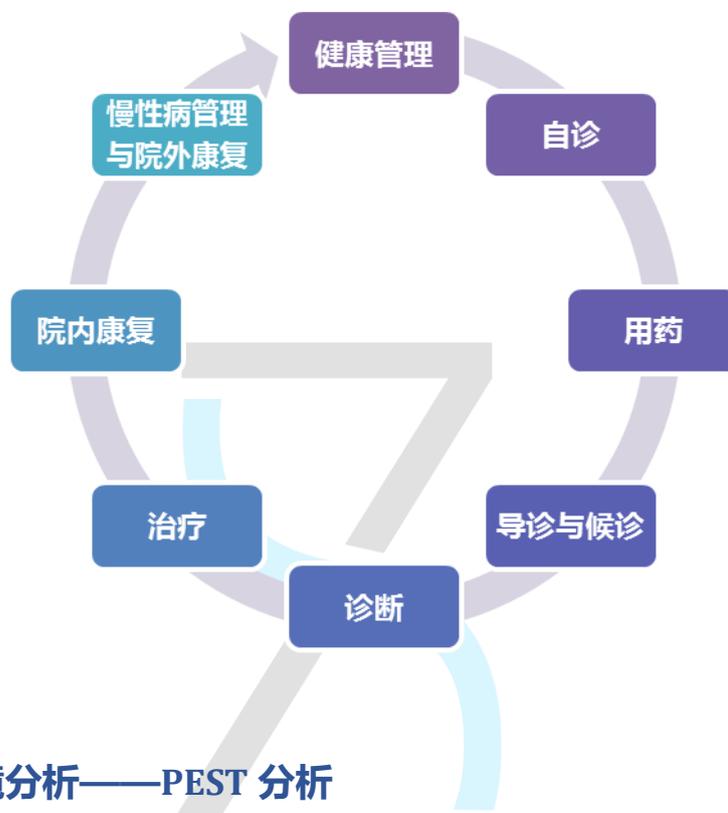
● 面向医生的市场

目前面向医生和医院的医疗产品主要涉及交流互动、主要涉及交流互动、文献查询、专业资讯、辅助诊断/用药、病患管理、在线培训、移动工作站等。具体来说可分为三种：第一，工具类产品。此类产品可以方便医生在平台上获取文献资料、发布最新研究成果、查阅药典等，以提高医生专业素质和治疗水平；第二，病患管理类。此类产品可以方便医生在平台上与患者展开交流，进行病患管理，或者在线医疗、多点执业等。第三，医疗信息化产品。医院信息化便于信息共享，提高诊疗效率，并且对药品产业链进行管理，实现成本控制。

移动互联网的引入，大大方便了上述细分市场的整合。在目前的大数据+移动技术+传感技术的商业模式下，可以实现全时空的预防、检测和诊治疾病，打

造医疗闭环体系,如下图所示,从而提供一站式的就医体验,提高医疗服务效率,同时大大降低成本。

图表 3-12 : 医疗闭环体系



三、宏观环境分析——PEST 分析

PEST 分析是企业用来检查其外部宏观环境的一种方法。宏观环境又称一般环境,是指影响一切行业和企业各种宏观力量。对宏观环境因素作分析时,不同行业和企业根据自身特点和经营需要,分析的具体内容会有差异,但一般都对应政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)进行分析,故为 PEST 分析法。其结构如下图所示:

图表 3-13 : PEST 分析法



（一）政治环境

图表 3-14 : 移动医疗相关政策

机构	文件	政策内涵
国务院	《“十二五”期间深化医药卫生体制改革规划暨实施方案》	推进公立医院信息化建设，推进区域统一挂号平台，发展面向基层的远程诊疗系统
科技部	《医疗器械科技产业“十二五”专项规划》	将移动医疗作为重点技术发展领域和重点产品开发领域
卫生部	《国家重大专项“区域协同医疗服务示范工程”》	将移动医疗作为重点发展方向之一，发展并赞助一批移动医疗示范项目
卫生部	《卫生信息化“十二五”建设工程发展规划》	提出医疗信息化的 35212 工程计划
工信部	《物联网“十二五”规划》	将智能医疗作为九大重点领域之一，个人医疗监护和远程诊断是发展重点
工信部	《电子商务“十二五”发展规划》	部署移动电子商务工程，其中移动医疗项目涵盖远程医疗、卫生信息化等多个项目
食药总局	《互联网食品药品经营监督管理办法（征求意见稿）》	允许互联网药品经营者按照处方销售处方药，并可选择第三方物流配送

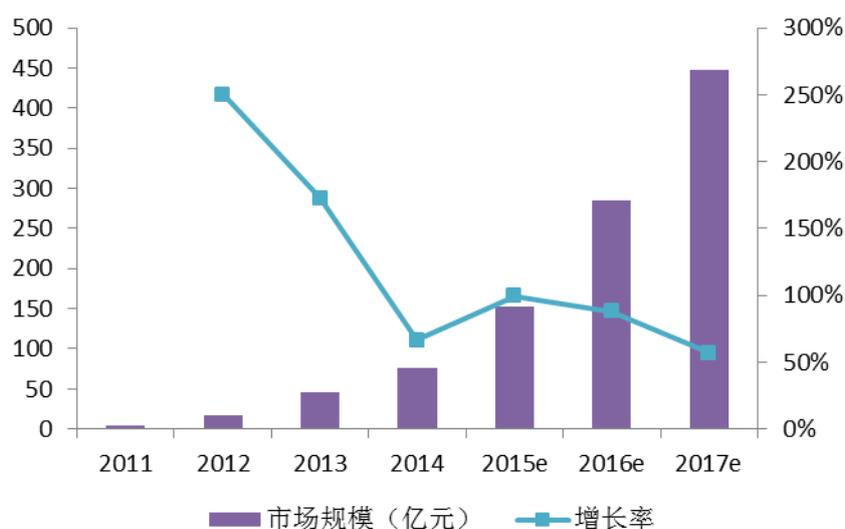
Source : 互联网搜集并经作者整理

与国外相比，我国的移动医疗相对落后，主要是由于医疗行业起步较晚。然而，我国政府对于移动医疗持明确的支持态度，相关的国家部委出台了一系列文

件和政策鼓励、支持移动医疗的发展。如国务院出台的《“十二五”期间深化医药卫生体制改革规划暨实施方案》文件中明确强调了要推进医疗卫生信息化建设,加强区域信息平台的建设,推动医疗卫生信息资源共享,逐步实现医疗服务、公共卫生、医疗保障、药品供应保障和综合管理等应用系统信息互联互通。此外,工信部信息化推进司司长徐愈在“2012 中国移动医疗产业大会”上表示,工信部将加大对移动医疗服务创新的试点探索力度,进一步探索感知技术、位置服务等信息技术在移动医疗中的应用。由此可见移动信息技术已经成为我国医疗改革的支撑与保障体系之一。

上述相关政策的实施为移动医疗的发展奠定了良好的政策法律环境,尤其是《互联网食品药品经营监督管理办法(征求意见稿)》的出台,意味着互联网销售处方药即将放开,未来的医药电商市场将成为各路资本角逐的市场,未来几年我国医药电商市场将有着长足的增长,预计 2015 年医药电商市场规模将达到 152.1 亿元,到 2017 年将达到 447.7 亿元。

图表 3-15 : 2011-2017 年我国医药电商市场规模及预测



Source : 易观智库、上海证券

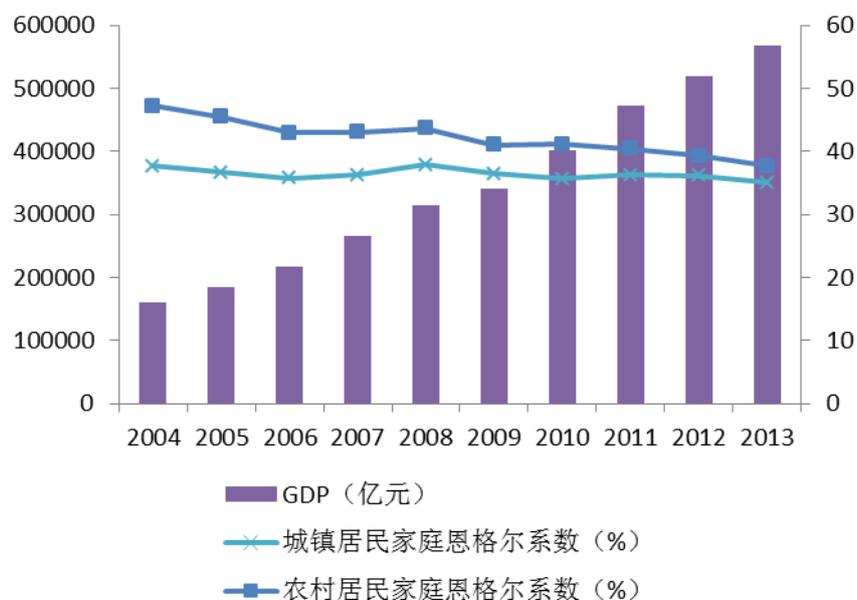
(二) 经济环境

● 国民经济稳定发展

近年来,我国国民经济运行态势总体良好,保持平稳较快发展。国民生产总值(GDP)从 2004 年的 159878.3 亿元增长到 2013 年的 568845.2 亿元,十年时间翻了将近两番。GDP 增长的同时,恩格尔系数也在不断下降。2013 年,我

国城镇居民家庭恩格尔系数为 35.0%，农村居民家庭恩格尔系数为 37.7%，说明目前我国已经由小康发展到相对富裕阶段

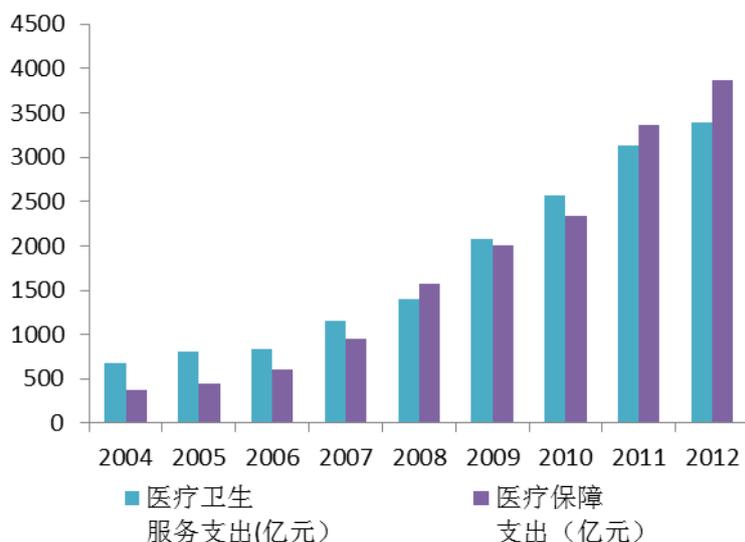
图表 3-16：2004-2013 年我国 GDP 及恩格尔系数



Source：国家统计局

● 医疗保障体系增强

图表 3-17：2004-2013 年我国医疗卫生服务和医疗保障支出

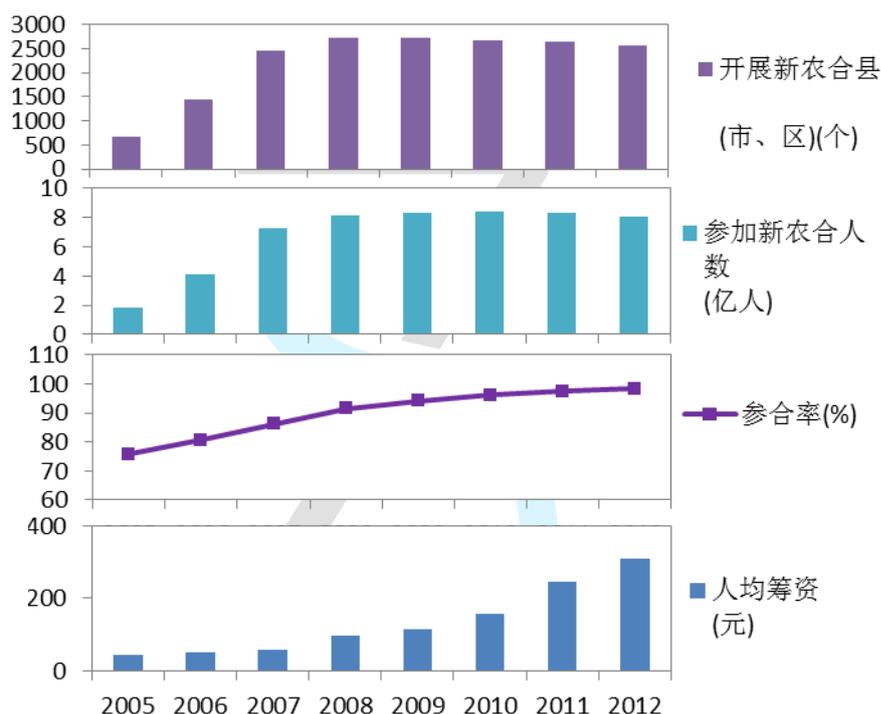


Source：《中国卫生统计年鉴》

随着我国经济的快速发展，我国的医疗卫生服务和医疗保障支出也在不断增

长。医疗卫生服务支出由 2004 年的 679.72 亿元增加到 2013 年的 3394.3 亿元，平均增长率约为 19.5%；医疗保障支出由 2004 年的 371.6 亿元增加到 2013 年的 3872.51 亿元，平均增长率约为 29.7%。此外，新型农村合作医疗覆盖面不断扩大，截至 2012 年，已经覆盖到我国 2566 个县(市区)，参合人数达到 8.05 亿人，人均筹资水平达到 308.5 元。

图表 3-18：我国新型农村合作医疗开展情况



Source: 中国卫生统计年鉴

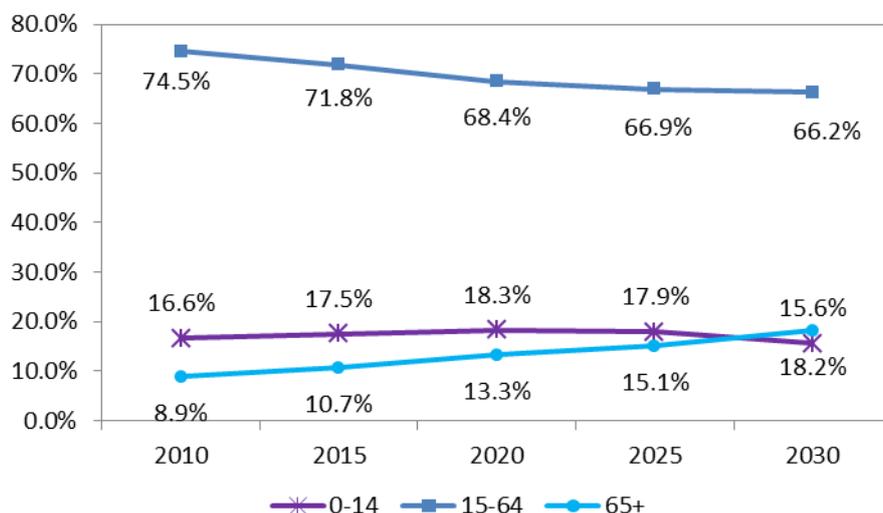
(三) 社会环境

● 老龄化加速

随着我国人口老龄化程度的不断加深，老年人口数量占全国总人口数量的比重不断增长，老年人口基数日益庞大。其中 65 岁及以上人口数量从 1982 年的 4991 万人增加到 2012 年的 12714 万人，年均增加 257.4 万人；老年人口占比从 4.9% 增加到 9.4%，年均增加 0.15 个百分点。根据联合国发布的《2013 中国人类发展报告》的预测，到 2030 年，我国 65 岁及以上的老年人口占全国总人口的比重将提高到 18.2% 左右，如下图所示。庞大的老年人口数量对慢性病

护理、健康照料等服务提出了严峻的调整，而基于移动互联网技术的远程监测和健康管理功能可以有效解决此问题。

图表 3-19：2010-2030 中国老龄人口占比变化情况



Source：《2013 中国人类发展报告》

● 居民自我健康管理意识加强

目前快节奏的生活使得人们普遍面临亚健康状态，各种慢性病成为人们生命和健康的最大威胁。与此同时，人们的健康意识越来越强，已经不仅仅满足于在疾病状态下接受医生建议，而是防患于未然，在需要时能够方便地获取所需信息，得到相关医疗建议和报告。在这种情况下，相关部门一方面可以将慢性病防控的相关知识有针对性地发送到居民的移动设备上，让居民及时了解相关知识；另一方面可以允许居民借助便携式移动设备和配套器械，随时监测自己的生理指标并上传到医疗机构的数据平台上，交由大数据和医疗专家进行分析，从而获得相应的指导和医治。此外，还可以借助移动设备，在不侵犯居民隐私的情况下，搜集相关健康信息，作为某些重大传染病和慢性病的研究数据。

● 医疗资源错配现象明显

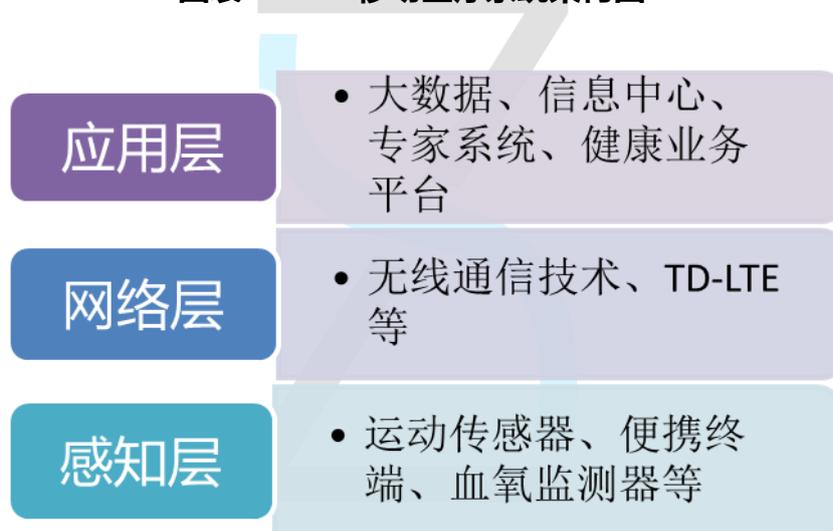
我国总人口约占世界总人口的 1/5，然而医疗卫生资源却仅占世界的 1/50，总量严重不足，且优质医疗资源大多集中在大城市和东部地区。移动互联网技术可以有效缓解这种资源错配现象。首先，借助移动互联网技术，可以加强三甲医院和全国各地基层医院之间的信息交流，使用远程培训技术向基层医院提供技术支持和教育培训，提高基层卫生服务机构人员的专业水平；其次，移动互联网技术和医疗传感器的结合可以将无法确诊的数据信息传输到数据后台，利用远程会诊由大型医疗机构专家提供指导意见和医疗方案；最后，移动互联网技术能够有

效整合各地闲置的医疗资源，从而发挥最大效益。

（四）技术环境

移动医疗的关键技术分布于感知层、网络层和应用层，如下图所示。感知层通过一系列传感器采集数据，再经由短距离通信协议将信息汇集在个人服务器上，如手机、平板以及其他智能设备；网络层实现健康数据的上传任务，并及时反馈给用户必要的响应；应用层存储、分析健康数据，提供基础的业务能力或将健康数据开放给第三方提供多样化的应用和服务。

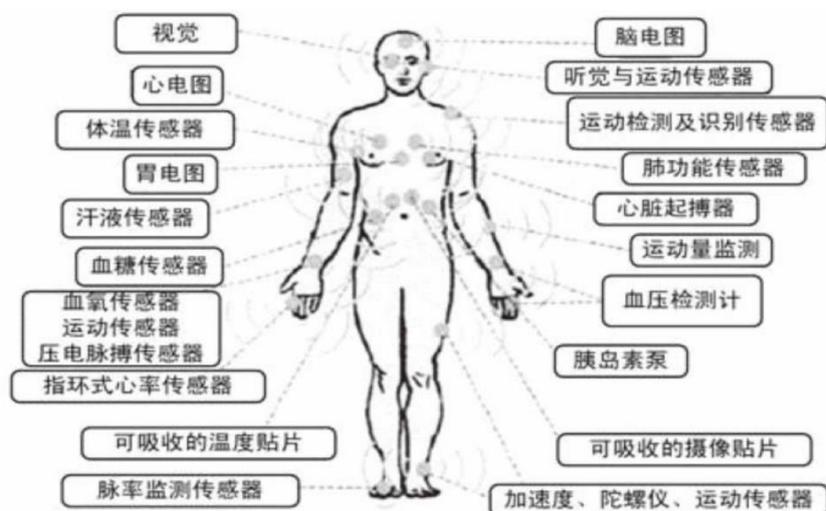
图表 3-20：移动医疗系统架构图



● 感知层技术

随着目前生命体征数据采集技术的进步，已经基本能够实现全方位不间断的生命体征采集，如下图所示，移动医疗的关键节点感知层技术已经趋于成熟。其现有产品类型主要有三种：可穿戴医疗设备、生物医学传感器和电子织物。可穿戴医疗设备将体征信号检测技术融合在日常穿戴的衣物、饰品当中，具有便携操作、长时间不间断工作、智能显示诊断结果、无线传输等特点。生物医学传感器是指能将生物体各种生命信息转换为医学可用的电信号的器件或装置，主要由敏感器件、转换扩展器件和电子线路组成。电子织物是讲传感器与纺织技术结合的产物。其原理是将传统的传感器，如微控制器、发光二极管、光纤和压电传感器等集成到布料中，使其不仅具备可穿戴和外观柔顺等常规性质，而且能够监测环境事件、执行计算任务并具备无线通信能力。

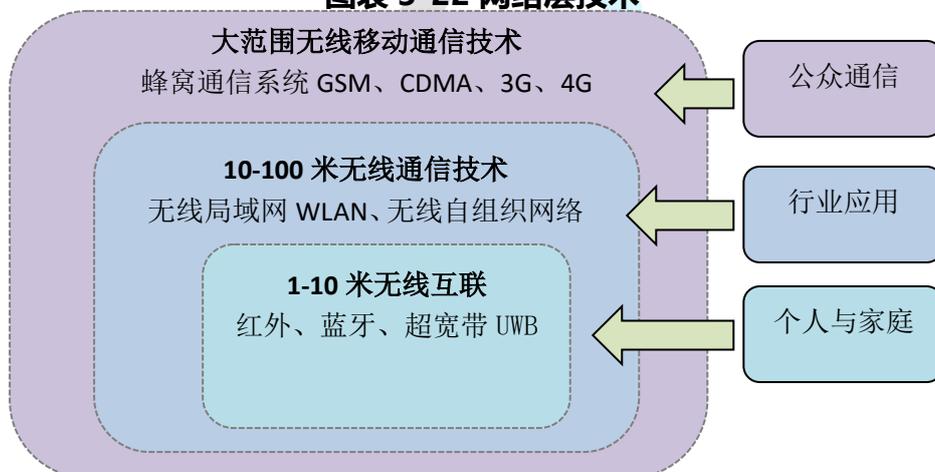
图表 3-21：移动医疗感知层技术



● 网络层技术

在网络层，无线通信技术的发展使得移动医疗服务变得便捷而有效。其中，主要应用的关键技术有：1-10 米无线互联技术、10-100 米无线通信技术、大范围无线移动通信技术等，如下图所示：

图表 3-22 网络层技术



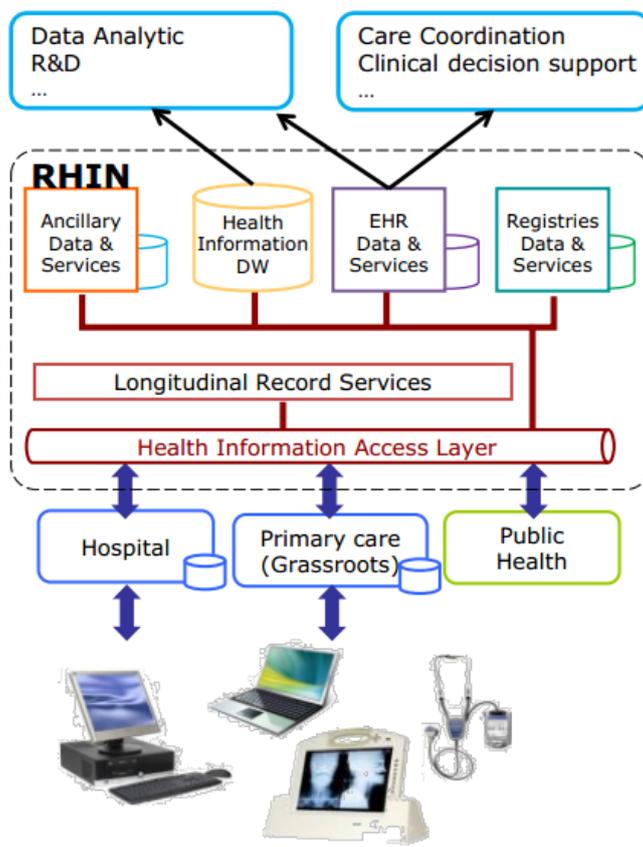
以上技术中最值得我们关注的就是无线移动通信技术，目前已经发展到第 4 代移动通信技术——4G，4G 系统具有更高的数据率、更好的业务质量、更高的频谱利用率和更高传输质量，其目标速率可达 100Mbps，能够实现全球范围内多个移动网络和无线网络之间的无缝漫游，以及与 WLAN 的无缝连接

● 应用层技术

在应用层，主要实现移动医疗的数据存储、数据分析、数据挖掘，并在此基础上提供相应的健康或医疗服务。此外，健康和医疗数据经常要与其他医疗机构

进行互联互通，或提供给第三方以实现更加丰富的业务能力。大数据的应用，能够为临床决策、付款和定价、公众健康等提供支持，其应用模式如下：

图表 3-23 大数据在区域卫生信息平台的应用场景



四、内外环境综合分析——SWOT 分析

SWOT 分析法是英文单词 Strengths (优势)、Weaknesses(劣势)、Opportunities (机会)、Threats (威胁)的缩写，最早是由哈佛商学院的 K·J·安德鲁斯教授于 1971 年在其《公司战略概念》一书中提出的。在 SWOT 分析框架下，企业共有四种不同的发展战略：优势机会战略、劣势机会战略、优势威胁战略和劣势威胁战略。优势机会战略是指企业可以寻找与自己优势相匹配的机会，是一种理想的战略模式；劣势机会战略是指企业克服自身弱点去寻找发展的机会，即利用外部机会来弥补内部劣势；优势威胁战略是指企业利用自身优势来减少外部环境对企业造成的威胁，即通过内部资源的优化安排，将外部威胁的影响降到最低；劣势威胁战略是一种应付企业危机的战略，通常是企业面临着内忧外患，时时出在被并购或破产的边缘时，企业制定一套防御型计划来克服内忧外

患。下面将采用上述 SWOT 分析法对维维健康公司进行分析。

图表 3-24 SWOT 分析

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-right: 10px;">外部因素</div> <div style="text-align: center;">内部因素</div> </div>		Strengths : 优势	Weaknesses : 劣势
		<p>1.拥有本土化直销的优势,充分依靠本地人才资源</p> <p>2.商业模式创新,提供一站式医疗服务,目前国内尚无同类产品</p> <p>3.销售方式灵活,推广渠道广泛</p> <p>4.充分利用已有技术,显著降低开发成本</p> <p>5.盈利模式丰富,投资回收期短</p>	<p>1.企业科研经费来源较少,产能有限。</p> <p>2.企业知名度较低,与成熟企业相比缺乏竞争力。</p> <p>3.销售网络覆盖面不全,渠道建设不深入,终端销售受到限制</p> <p>4.公司管理团队和技术人员较少,缺乏强大的管理和研发能力</p>
Opportunities : 机会	优势机会策略 (S.O.)	劣势机会策略 (W.O.)	
<p>1.政府对于移动医疗的大力支持以及相关法规的完善</p> <p>2.处方药网络销售的开放,丰富了移动医疗的盈利模式</p> <p>3.人口老龄化加剧,健康管理意识增强,市场需求强劲</p> <p>4.医疗资源错配现象明显,医疗信息化势在必行</p> <p>5.移动通信技术、大数据等为移动医疗奠定了良好的硬件基础</p>	<p>1.加快产品研发,抢占市场先机</p> <p>2.加大宣传力度,尽快铺设企业销售网络</p> <p>3.与国内外先进技术设备供应商合作,优势互补</p> <p>4.重视长尾市场,充分利用互联网优势</p>	<p>1.利用已有技术,降低生产成本,减少科研支出</p> <p>2.进军老年人市场、偏远地区市场,拓宽企业销售网络</p> <p>3.采用联合品牌等方式提高企业知名度</p>	
Threats : 威胁	优势威胁策略 (S.T.)	劣势威胁策略 (W.T.)	
<p>1.全球经济一体化进程深化,国内企业面临更大的国际企业竞争压力</p> <p>2.目前已有大量互联网和医药企业准备布局移动医疗,未来将面临激烈竞争</p> <p>3.部分关键技术需要依靠进口,制约了企业进一步发展的能力</p> <p>4.上游行业,如材料、电子等产能有限,对于大规模销售起到一定制约作用</p>	<p>1.继续在商业模式上进行创新,采取市场补缺者战略,避免与大公司正面竞争</p> <p>2.组织公司科研团队,尽快形成公司的核心技术体系</p> <p>3.改进生产技术,减少上游产品产能制约</p>	<p>1.利用本土化优势,深入基层销售,采取薄利多销策略</p> <p>2.精简企业产品线,减少额外开支</p> <p>3.依托高校科研人员,弥补科研能力的不足</p>	

第四部分 竞争分析

一、公司商业目的

谈到公司的商业目的，许多人可能会直接想到：为了股东利益最大化，即盈利，赚钱。但是从近年来频发的产品质量安全事件可以看出，许多企业正是因为鼠目寸光，只把盈利当作唯一的商业目的，为达到目的可以不惜一切手段，甚至违背商业道德，危害消费者权益，扰乱市场秩序。因此，单一化的以盈利为商业目的，容易导致企业走上歧途。

“现代管理之父”彼得·德鲁克认为，利润最大化理论充其量只是以一种复杂的方式告诉了我们“低价买进，高价卖出”的老话。利润最大化并没有告诉一家企业应该怎样经营，相反还造成社会和员工对利润的敌视。企业的目的不在自身，而必须存在于企业本身之外，必须存在于社会之中，这就是造就顾客。顾客决定了企业是什么、决定了企业生产什么，以及企业是否能够取得好的业绩。由于顾客的需求往往不断变化，企业需要不断提供创新性产品，改变生产过程，提高生产效率，以便满足顾客的需求。

参考以上德鲁克的管理理论，我们可以大概将本公司的商业目的表述为以下三点：

（一）拓展用户市场，提高企业知名度

企业知名度是指企业在社会上的影响范围和被社会接受的程度，是社会对企业的赞誉度，它整体上反映出企业的社会地位。企业知名度不仅是企业文化的重要组成部分，还是企业的一种无形资产。在公司发展的初期，我们可以首先打开学校、企业用户市场，在这批初始用户群体中留下良好的印象。然后，以学校、企业为中心向周边辐射，逐渐覆盖整个市区范围。此外，还需要做足宣传，广泛通过电视、报纸、杂志等各种传播媒介向社会宣传自己的企业和产品，将企业的业务内容与优势传递给社会，给人们留下良好的印象。

（二）宣扬质量管理，塑造自主品牌

高质量的产品是企业生存发展的根本保障。在如今竞争激烈的全球化市场中，企业要想占有一席之地，并不断扩大市场份额，就必须有竞争能力的品牌产

品，而品牌产品的核心首先是高质量的品质。只有强化质量管理工作，才能不断提高产品品质，减少生产消耗，降低成本。因此，在公司发展初期，要尤其注重产品质量管理。目前移动医疗产业更多的由外国企业所占据和垄断，国内企业竞争力较弱，可以依此为契机，向市场展示我们产品的技术和产品水准，塑造企业形象，打造中国自主品牌。

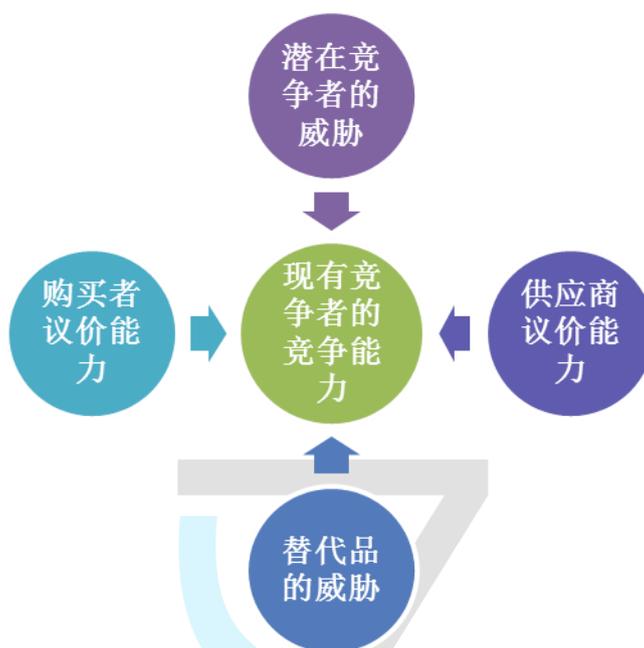
（三）选定目标市场，逐步实现盈利

作为一个企业的最原始的商业目的，盈利是企业生存下来的基本条件，尤其是对于我们这种新生的企业来说，如何发掘利润点，通过初期的业务拓展赢得“第一桶金”，决定了公司未来的发展走向以及能够达到的高度。对此，我们在对未来公司发展有各阶段的明确规划的基础上，应对目标市场进行细分，并对细分后的市场进行市场定位，选择最适合本公司拓展业务的市场，着重进行市场的开发工作。此外，我们公司还应配合以实际有效的营销战略以及符合市场规律的公司发展的全盘战略，把经营事业的目光放在“永续经营”上，而不是着眼于“短线操作”，从而在较长的积累期之后实现深度的利润最大化。

二、波特五力模型分析

波特五力模型由迈克尔·波特于 80 年代初提出，该模型认为企业的竞争优势是由产业结构决定的，是由一个产业中的五种竞争力量：现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者的威胁、购买者的议价能力、替代品的威胁和供应商的议价能力所决定的，如下图所示。这五种基本竞争力量的状况及综合强度决定了企业面临的竞争程度，要对抗这些竞争力量，企业就要采取相应的发展战略，建立自己的竞争优势。

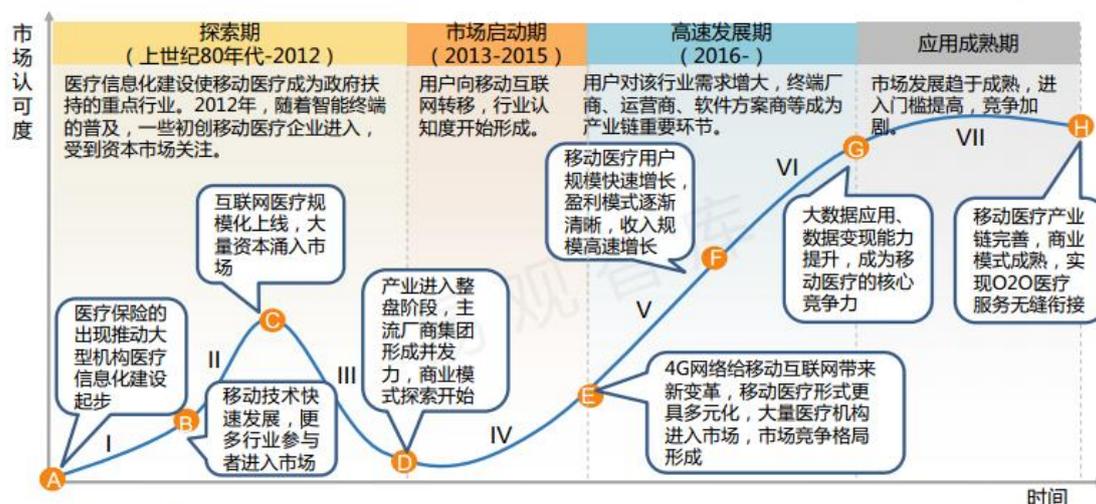
图表 4-1：波特五力模型



(一) 现有竞争者的竞争能力

根据 AMC 模型 (Application Maturity Curve , 应用成熟度曲线模型), 可以把中国移动医疗产品市场的发展周期分为四个阶段, 即 : 探索期、市场启动期、高速发展期以及应用成熟期。目前, 移动医疗产品正处在市场启动期, 用户向移动互联网转移, 行业认知度开始形成。从细分市场来看, 各个细分市场上均有领导者, 但缺乏强势品牌以及跨界领导者。此外, 众多中小企业虽然没有品牌优势, 但是凭借其高超的复制与模仿技术, 在细分市场也有一定影响, 这些企业经常采用价格竞争与知名品牌抢夺市场。目前市场上比较值得关注的竞争者情况如图表 4-2 所示 :

图表 4-2：应用成熟度（AMC）模型



图表 4-3：移动医疗市场现有竞争者情况

公司/APP 名称	业务类型	商业/盈利模式
Epocrates、杏树林、丁香医生	提供医学专业知识交流	覆盖医生等专业人士 通过提供医药器械广告实现盈利
春雨医生、好大夫、快速问医生	寻医问诊	聚集大量用户和医生，通过付费用户来实现收入
就医 160	挂号、导医、缴费	简化就医流程，为用户节约时间和精力，通过用户付费获取收入
九安医疗、东软熙康、三诺生物、中卫莱康	慢性病远程监测	主要依靠出售健康诊断硬件赚钱 此外其开发的云平台能实现用户数据的保存等功能，深层次分析尚需完善
移动查房	院内移动工作站	提升医生和护士工作效率，解决临床信息化等最后 20 米难题，通过向医院收费盈利
大姨妈、用药提醒	特定垂直细分领域的应用	满足较大人群的某个特定需求 通过单人少量收费就能维持运转

从上表可以看出，移动医疗市场现有竞争者大多是针对某一特定领域，很少有同时覆盖多个领域的产品。因此，虽然各个细分市场的竞争很激烈，但是我们的产品拥有全新的商业模式，为用户提供覆盖身体监测、健康管理、大数据医疗方案、视频问诊、医药购买等一站式医疗服务。因此，目前现有竞争者对本公司的威胁并不是很大。

（二）潜在竞争者的威胁

移动医疗产业目前虽然只处于市场启动期，但是已经涌现大量潜在竞争者，互联网巨头和相关医药企业纷纷布局移动医疗。2014 年全年，移动医疗行业投资项目超过 80 个，总融资标的接近 7 亿美元。互联网行业的重量级选手如 BAT 三巨头、360 公司、小米科技等纷纷准备涉足移动医疗，传统医药行业如九州通、乐普医疗以及其他行业如平安集团等也都跃跃欲试。以下是各大互联网巨头以及其他行业巨头在移动医疗产业的布局情况：

图表 4-4：移动医疗潜在竞争者布局情况

母公司名称	布局产品	潜在商业模式
支付宝	未来医院	将挂号、候诊、缴费等就医流程转移到线上，简化传统就医流程
阿里巴巴	阿里健康	大数据分析、与保险公司合作、医药电商
微信	智慧医疗系统	通过绑定微信，实现预约挂号、缴费、候诊等流程，并进一步进行其他资源整合
百度	投资已有产品好大夫	打造大数据医疗平台，进行数据挖掘和深度学习，引起第三方硬件公司的依附
360、京东、小米	药物数据库、智能硬件投资	360 上线的药物数据库可以实现药物的查询，京东借助电商和众筹打造智能硬件首发平台，小米继续投资移动医疗硬件企业
九州通	去买药等医药电商 APP	依靠其原有的医药背景试水医药电商
平安集团	平安健康管家	主打私人健康管理和名医在线咨询，结合已有医疗保险，实行诊断治疗咨询赔付一体化

从上表可以看出，移动医疗产业的潜在竞争者主要就是 BAT 三巨头，即百度、阿里巴巴和腾讯。其他如 360、京东和小米等虽然意欲涉足移动医疗，但其商业模式尚不清晰，现有投资也较少。BAT 三巨头目前正在大手笔投资医疗，对我们的产品是一个很大的威胁。然而从其商业模式来看，与我们的产品重合度较小，因此可以通过差异化战略，培养顾客忠诚度，从而获得竞争优势。

（三）购买者的议价能力

根据销售渠道的不同，移动医疗产品的购买者可以分为大型卖场和一般消费者。对于大型卖场来说，其销售产品主要是移动医疗的配套硬件产品。这类客户实力雄厚，一般是大额订单，议价能力和对产品质量的要求都比较高。对于一般消费者来说，这部分用户是我们的移动 APP 和配套硬件产品的直接消费客户，由于我们的产品是新产品，用户粘度较低，在消费者中的购买频率可能较低。然而，目前市场上并没有类似产品，所以存在较大的购买基数，一般消费者的议价能力相对较小。综上，在公司建立的初期，在硬件产品的销售上可以采取网络直销模式，公司发展到一定阶段后可以考虑开始直营店铺或者由大型卖场代为销售；对于移动 APP 来说，在推广期可以采取免费策略以吸引用户，培养用户粘性，当用户数量积累到一定程度时再实行收费策略。

（四）替代品的威胁

对于移动医疗产品来说，其最大的替代品就是传统医疗体系。目前大部分人生病后的第一反应就是去医院，对于网上就诊等模式不少人甚至没有听说过。从相关调查数据来看，目前移动医疗产品的活跃用户主要集中在学生、白领等人员，年龄分布主要集中在 30 岁以下的青年人群。因此，传统医疗体系的地位仍然根深蒂固，短期内仍然将对移动医疗产品形成巨大冲击。此外，对于部分参加医疗保险的群体来说，其倾向于选择医疗保险的定点医院就医，以达到报销目的，因此目前的医保体系对于移动医疗产品来说也是一个较大的冲击。综上，为了应对传统医疗体系以及医保体系的威胁，我们需要采取差异化战略，强调产品以预防、健康管理为特色，使得用户能够在患病早期及时发现。

（五）供应商的议价能力

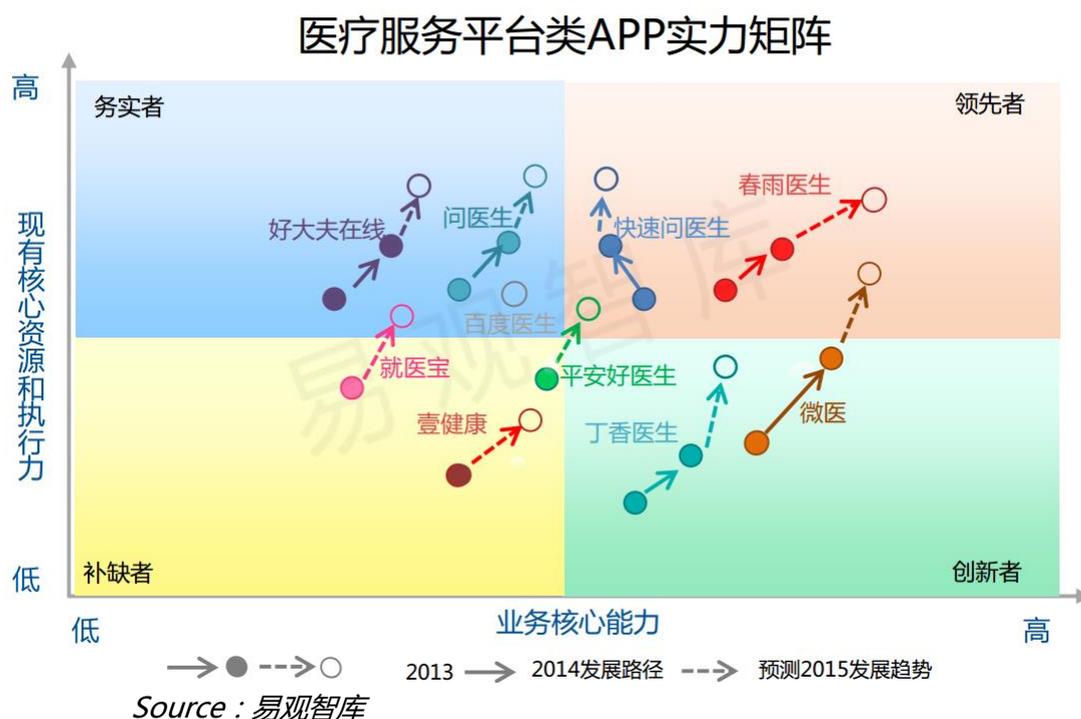
对于移动医疗产品的供应商来说，主要就是相关体征监测硬件。目前市面上生产这类产品的厂家加多，可供选择的余地也较大。目前以智能手环为代表相关体征监测产品已经大量涌现，价格也在不断降低，最新推出的小米智能手环价格已经降到 79 元，这对于普通消费者来说颇具吸引力。此外，便携式智能心电、血压、血糖、计步、血氧脉率测试设备也不断普及。因此，在供应商方面，我们较大的选择空间，可以考虑同小米等厂商进行合作。此外，供应商的转换成本也较低，目前市面上大多数体征监测产品都可以满足我们的需求。

三、竞争产品与竞争对手

(一) 竞争产品

作为一款综合性的平台类产品，维维健康首先面对的就是各类已经出现的医疗服务平台类 APP。为了分析现有平台类 APP 的竞争格局，我们采用实力矩阵，对现有 APP 进行分类。实力矩阵的纵轴衡量产品的投资情况、医疗资源整合能力、服务运营与推广、用户规模与粘性；横轴衡量产品的技术创新、商业模式创新、用户体验创新等。通过综合以上两个维度，能够有效确定各个产品的实际市场表现以及创新能力，将其分为务实者、领先者、补缺者和创新者四类，进而得出各个产品的竞争地位，并预测其未来的演进路线，如下图所示。

图表 4-5：医疗服务平台类 APP 实力矩阵



- **务实者：高执行力与运营能力，采取跟随创新策略**

此类产品具有较高的执行力与运营能力，在产品模式创新方面采取跟随策略。部分企业具有先发优势，但品牌推广有所欠缺。在发展阶段方面，此类产品处于探索期，产品与服务的迭代与响应速度快，线上资源与用户向移动端转移具有一定困难，存留用户粘性高，用户新增较慢。典型代表有：好大夫在线、百度

医生、问医生。

- **领先者：高执行力与运营能力，产品在创新方面具有领先优势**

此类产品一般是具有先发优势，且医疗资源积累较为雄厚，行业品牌力较强。从发展阶段来看，多数处于扩张期或成熟期，盈利模式逐步形成，成为行业标杆。其产品与服务的迭代和市场响应速度也较快，能迅速解决用户痛点。此类产品的另一优势就是已经积累了大量优质的病患与医学数据资源，是一笔宝贵的无形资产。此外，用户规模也较为庞大，用户转化率和粘性较高。典型代表有：春雨医生、快速问医生。

- **创新者：市场规模尚处于初步增长阶段，产品与模式创新是亮点**

此类产品的执行与运营能力亟待发展，创新点需要品牌推广打开市场。模式创新度较高，但是行业资源与产业链整合能力需要与创新点相匹配。对于用户规模来说，目前基础用户较少，但是增长速度快，同时用户留存率与转化率较高。典型代表有：丁香园。

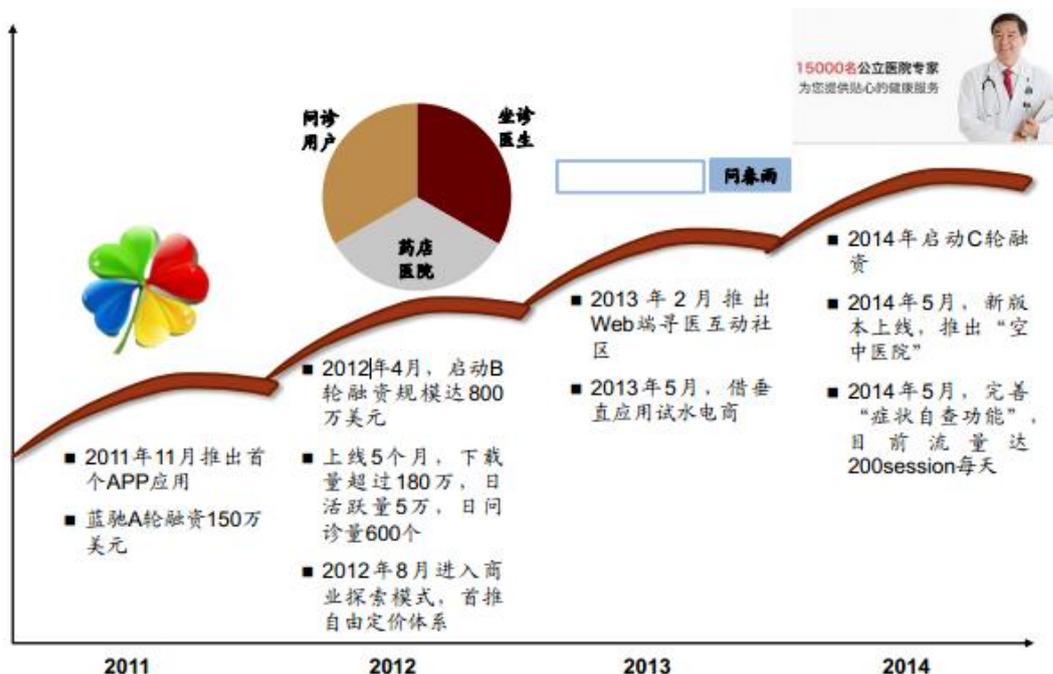
- **补缺者：在细分市场有一定市场份额，创新有待加强**

此类产品一般处于模式探索阶段，大多属于“白手起家”式的纯移动端 APP。产品与服务更新迭代次数少，频率低，主要针对某种特定需求或某个特定地域的人群，用户需求与布局不完整。此外，医疗资源有待积淀，需要开拓资源渠道，提高用户规模和粘度。典型代表有：平安好医生、壹健康。

以上是维维健康的一些平台类竞争 APP，其中最具竞争实力的就是春雨医生。春雨医生是一款移动终端上的医疗 APP 应用，向用户提供“自查+问诊”两大功能。根据中金公司 2014 年 8 月的数据，春雨累计激活用户 2700 万，日活跃用户 85 万，注册医生 30000 人（其中 50% 开设了空中诊所），日均问题量 3.9 万。其发展历程如图表 4-6 所示。

春雨医生作为最早出现的问诊类应用之一，目前已经积累了大量的客户资源 and 数据，虽然目前其发展模式与维维健康并不完全相同，但其丰富的数据积累将使得其与各方的合作变成可能，如药店、可穿戴设备、保险公司、健康管理机构等。此外，其积累的数据也可以用来进行数据挖掘等，未来将是维维健康的最大竞争对手。

图表 4-6：春雨医生发展历程



Source：中金公司

（二）竞争对手

除了以上现有医疗平台类 APP 外，一些综合性的医疗设备生产厂商和软件提供商也将是维维健康的直接竞争对手。此类厂商主要有九安医疗、宝莱特、三诺生物、东软集团、易联众等。

● 九安医疗

九安医疗全名为天津九安医疗电子股份有限公司，是一家集研发、生产、国内外销售于一体医疗器械生产厂商。自从 1995 年在天津南开新技术产业园区建厂以来，已经成功推广包括电子血压计、电子体温计、远红外测温仪、血糖测量仪等生理参数测试仪器，以及低频治疗仪、多路低频治疗仪、远红外加热仪、手持按摩仪等保健器材，占据着全球 HHCE 相关医疗仪器重要份额。

2009 年，九安医疗从传统的医疗设备生产领域转向移动互联网，并与苹果公司进行合作，逐渐形成了“硬件+APP+云”的发展理念。其发展历程如下：

图表 4-7：九安医疗发展历程



转型之后，九安医疗在移动医疗方面开始有了一系列大动作。2010年年末，九安医疗在美国硅谷成立 iHealth 全资子公司。2011 年，推出了其首款 iHealth 产品，并在欧美等地注册了 iHealth 商标。2012 年和 2013 年于中国香港和法国开设了 iHealth 分支机构。九安医疗的发展战略是构建“硬件+APP+云服务”的生态系统，未来的盈利模式是提供硬件作为健康大数据的入口，软硬件结合，提供大数据云服务。目前其主打产品 iHealth 系列已经覆盖了血压、血糖、体重和运动五个维度，成为全球移动健康的探索者和领导者。九安医疗现有的移动医疗个人健康产品种类颇多，自 2011 年以来，公司以每年 2-3 个 iHealth 系列新产品的速度，现在已经上市 5 大类别，10 余款产品。其代表性产品如图表 4-8 所示。

九安医疗的上述产品在欧美进入了部分主要国家的主流渠道，成功打开了部分欧美市场。除了在国外取得可喜成就外，iHealth 产品也开始涉足国内市场。目前已经与腾讯公司在微信平台开展合作。此外，九安医疗于 2014 年 9 月引进小米投资，并同时推出了非公开发行预案，拟募集资金 8 亿元，用于移动医疗产品研发等项目。

图表 4-8：九安医疗代表性产品及特色

产品名称	产品功能/特色
iHealth 移动互联血压计 BP3	全球首款袖珍电子血压计，测量、追踪、分享、图表化管理血压信息
移动互联体重秤 HS3	通过蓝牙实现体重的称量、数据保存和跟踪；此外，还具有卡路里管理功能，能够帮助用户制定体重计划
iHealth AM3 健康智能腕带	运动检测和提醒、卡路里计算、睡眠质量检测，并通过蓝牙技术与手机进行无线连接

● 宝莱特

宝莱特全名广东宝莱特医用科技股份有限公司，是一家研发制造和销售医疗仪器设备及软件的民营上市企业。公司成立于 1993 年，注册资本 4058 万元。2002 年，建设占地 20000 平方米的“宝莱特科技园”，该项目被国家发改委批准为“国家多参数监护仪产业化基地”，并于 2004 年正式启用。

宝莱特产品线完整，是全球监护仪产品线最完善的公司之一，主要产品为监护仪设备，高中低档产品齐全。同时研制多款数字心电图机、胎儿监护仪、脉搏血氧仪，以及中央监护系统和保障其他设备的运行软件等。宝莱特此前在插件式监护仪、掌上监护仪等普通监护设备领域积累了雄厚的技术基础及渠道资源，并且在生命体征监测技术的基础上，尝试在移动互联网与医疗相结合的可穿戴应用领域开发健康管理产品。2014 年 3 月 25 日，宝莱特试水可穿戴医疗，5 月公司使用自有资金 500 万元在广东省珠海市设立全资子公司“珠海市微康科技有限公司”，该公司将专注智慧家庭保健医疗和可穿戴医疗产品。

2014 年 7 月 23 日，宝莱特旗下微康科技正式发布其首款可穿戴专业医疗产品“育儿宝”。该产品定位于婴幼儿的连续体温监测，目的是希望将焦虑不安的父母从孩子的发烧中解放出来。该产品的问世标志着婴儿智能体温监测进入穿戴时代，这也为婴儿健康管理商业模式提供了契机。“育儿宝”能够连续监测婴幼儿生理温度变化情况，并将连续性的体温检测信息及时发送到父母的智能手机等移动端设备上。若婴儿体温超出正常水平，与产品配套的手机 APP 便自动报警。此外，通过手机端 APP，父母还可以对报警条件进行定制。

● 三诺生物

三诺生物全名三诺生物传感股份有限公司，是一家致力于利用生物传感技术研发、生产和销售即时检测产品的高新技术企业。自成立以来，一直专注于中国血糖仪的普及推动以及血糖管理事业的发展。公司生产的三诺牌系列血糖仪及其

配套试纸，以其“准确、简单、经济”的特点，获得广大消费者认可。

2013年9月，三诺生物和创新工程宣布共同投资北京糖护科技，借此进入了移动医疗领域。其代表性产品有三诺糖护士手机血糖仪，通过智能手机的耳机插孔连接手机，设备小巧。用户使用时，只需将设备连接手机，插入试纸后，采血后10秒钟即可在糖护士手机APP测试界面中得到结果。用户使用后测试结果将存储在后台，并且可以在云端平台对用户信息进行管理。

● 东软集团

东软集团是一家业界领先的IT解决方案与服务提供商，以软件技术为核心，通过软件与服务的结合，软件与制造的结合，技术与行业管理能力的结合，提供行业解决方案和产品工程解决方案以及相关软件产品、平台及服务。

早在2010年，东软集团就开始涉足移动医疗产业，包括医疗IT行业中的基于电子病历的移动医疗数据统一存储和管理系统，支持手机、平板、查房车等多种终端设备，实现与EMR、HIS、LIS等的无缝融合的移动医疗解决方案，还包括为适应医疗机构业务需求的东软掌上医院系统。东软集团旗下拥有一家从事个人健康管理的子公司熙康。熙康公司成立之初，便推出了一款智能腕表以及一款能够与多种设备连接的一体机等健康管理产品。未来，熙康公司仍将不断涉足移动医疗产业。

● 易联众

易联众全名易联众信息技术股份有限公司，主要关注民生信息服务行业。公司成立十多年来，专注于惠及人民群众的健康管理、社会发展等民生领域。凭借其对行业的深刻理解以及专业的技术研发能力，公司在核心技术领域以及商业模式上持续创新并创造行业内多项第一，引领民生行业在社会管理和公共服务等方面迅速发展并深刻改变。

易联众公司目前核心业务是社保卡的制卡和读卡设备的生产和销售；另一块重要业务是“云健康”以及“云民生”。云健康业务依托公司的医疗卫生自助一体机、易就医APP与医院的HIS（医院信息系统）等紧密结合，对个人进行有效的移动医疗和健康管理；云民生则希望实现依托人力资源和社会保障自助服务一体机和一系列APP应用终端，向老百姓提供最便捷的互联网服务。2013年，易联众与IBM联合宣布打造国内第一个针对糖尿病健康管理的健康云创新中心，并共同进行市场推广与第三方应用招募。通过此次合作，易联众与IBM在糖尿病管理方面将通过应用信息技术，实现以患者为中心的个体化健康管理、线上线下整合且连续性的健康服务，加速智慧医疗在中国的有效落地。

四、竞争策略

（一）产品差异化战略

产品差异化带来较高的收益，可以用来对付供方压力，同时可以缓解买方压力。当客户缺乏选择余地时其价格敏感性也就不高。最后，采取差异化战略而赢得顾客忠诚的公司，在面对替代品威胁时，其所处地位比其他竞争对手也更为有利。具体可以从水平差异化、垂直差异化和服务差异化入手。

● 水平差异化

水平差异化是指同类型产品在功能上的差异。目前市面上存在的移动医疗类产品大多是针对某一特定细分市场，功能有限。维维健康通过整合身体检测、健康管理、大数据医疗方案、视频问诊、医药购买等功能，实现一站式医疗服务，从而避开了与竞争对手的正面交锋。

● 垂直差异化

垂直差异化可以理解为质量差异，是指在产品空间中，所有消费者对所提及的大多数特征组合的偏好次序是一致的，那些特征之间的差异。最典型的例子是质量，消费者关于质量的偏好次序是一致的，都认为较高质量的产品是更好的。一般来讲，提供高质量产品的公司要比质量较低的公司盈利要多，主要是因为高质量产品会促使用户重复购买、增加顾客忠诚度以及社会的肯定。维维健康要想在目前众多的移动医疗 APP 中脱颖而出，质量管理是非常重要的环节，应该分布到产品的开发、设计、销售、推广等诸多环节中。

● 服务差异化

服务差异化是指厂商在产品售前、售中和售后提供的服务内容和质量的差异。服务是产品完全价值的一部分，对于结构比较复杂、知识含量比较高的产品，尤其是移动医疗类产品，消费者往往不能很快熟练使用，而且在使用过程中还经常由于操作不当出现故障。如果企业的售后服务很到位，那么消费者就会优先选择这类企业的产品。因此，维维健康除了要注重功能和质量外，在产品售后服务上也要突出其特色，采取人性化服务措施，争取为消费者实现购买价值最大化。

（二）渠道扁平化战略

渠道扁平化是以企业的利润最大化为目标，依据企业自身的条件，利用现代

化的管理方法与高科技技术，最大限度地使生产者直接把商品出售（传递）给最终消费者以减少销售层级的分销渠道。具体战略可以分为销售渠道扁平化和传播渠道扁平化。

● 销售渠道扁平化

如今网络技术的迅速发展给企业带来了许多新的营销运作模式，比如网上直销、目录营销等。在传统经济条件下，所有商品必须通过营销渠道层层传递至消费者，而在信息技术蓬勃发展的今天，很多商品可以数字化，通过网络从厂家直接传递给最终用户，比如音乐、图书、软件等。另外一些商品不能数字化，但通过信息技术的采用可以省略掉或是大大减少原来由渠道成员承担的部分职能。因此，维维健康在销售渠道上可以尽量采取网络直销模式，最大化节约销售成本。

● 传播渠道扁平化

网络技术还大大地改变了人们获取信息、传递信息的方式。传统经济条件下，消费者获取商品信息的方式主要是通过渠道终端或承担信息传播职能的各种辅助性渠道成员，如电视广告、杂志、报纸等。但在今天，网络技术的发展使得其可获得性和可操作性大大提高，因而作为当前和未来数十年消费中坚力量的中青年消费者普遍乐意采用这一全新的信息获取方式。其结果是消费者可以通过网络与厂家直接联系，获得感兴趣的信息，传统渠道成员的信息功能就被极大的削弱甚至完全摒弃，这同样会导致渠道成员的数目和层级减少。维维健康在传播渠道上，可以尝试通过微信等进行推广，实现传播成本的最小化。

第五部分 营销策略

一、市场定位

本产品的市场定位是：您的移动私人医生，一个安全、可靠的自主医疗咨询服务平台。本产品是面向健康用户与患者的工具与硬件，基于“硬件+软件+大数据”建立起来的 B2B2C 模式。它不单单是生病或不舒服才使用的软件，而是一种寻求高品质生活，健康生活的应用软件。

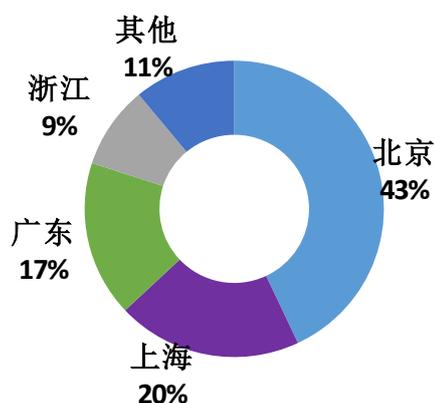
（一）市场细分与目标市场的选择

本应用面向的群体是健康用户与患者，在细分市场时我们考虑到了顾客的地

理细分以及人口细分。

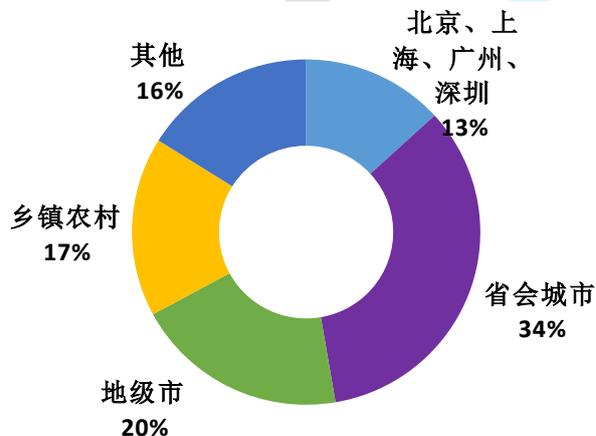
地理细分中把市场划分为不同的地理区域,在移动医疗的投资区域与移动医疗的使用区域中,我们发现两者并不相同。移动医疗的投资在地域上有较强的倾向性。

图表 5-1 : 2014 年互联网医疗产品投资地区分布



Source : Analysys 易观智库

图表 5-2 : 2014 年移动医疗类 APP 活跃用户地域分布比例



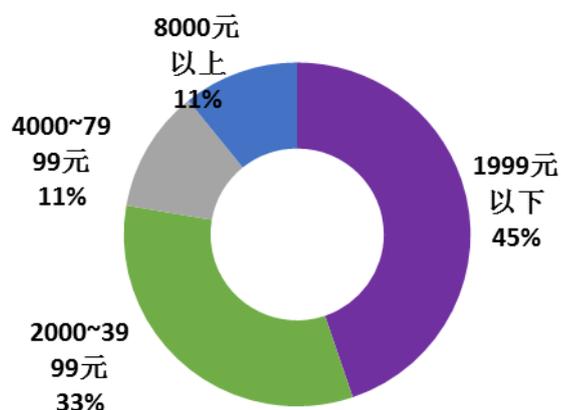
Source : 易观智库

从上两图可以看出,对移动医疗投资的重点区域与移动医疗的受众区域不匹配,一方面是由于在互联网与大数据时代,移动医疗可以在医疗咨询与服务领域做到打破地域屏障,全方位覆盖各个省市与乡镇。另一方面,从数据中可以看出,这与三四线城市乡镇地区的医疗设施配套不完善有很大的关系。生活在当地的人们渴望体验更高效的医疗方案,通过远程网络的咨询,使他们在远离一线城市千里之外的家乡体验到一线城市优秀医院的服务。

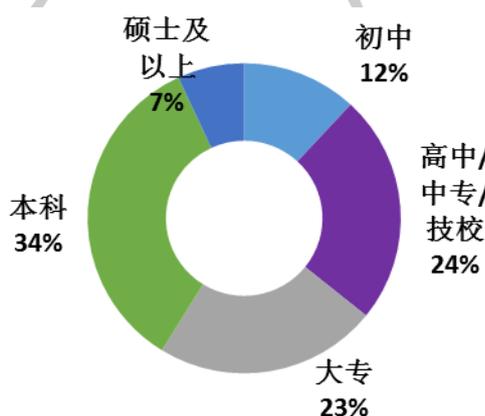
所以，从地理区域来划分细分市场的话，我们的产品则可以不用考虑地理因素对产品受众方面的影响，细分市场可以深入到乡镇，但这是本产品拓展业务的长远目标。从短期到长期，我们首先是将产品的推广集中于一线城市与省会城市，这一类城市给移动医疗产品提供了 47% 的活跃用户。

在人口细分中，根据年龄和其他变量把市场划分成不同的群体。本分析中提取了如下几个要素来采集数据，活跃用户的工资分布、学历分布、职位分布、性别比例和年龄分布等。数据处理结果如下列图表所示。

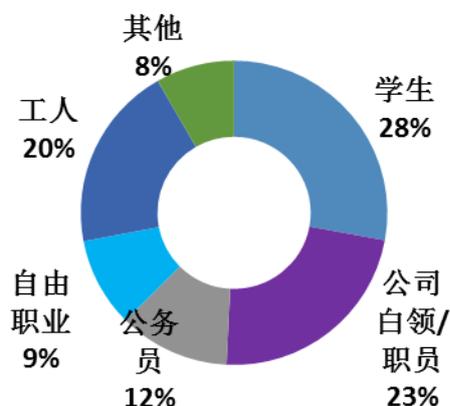
图表 5-3：2014 年移动医疗类 APP 活跃用户工资分布



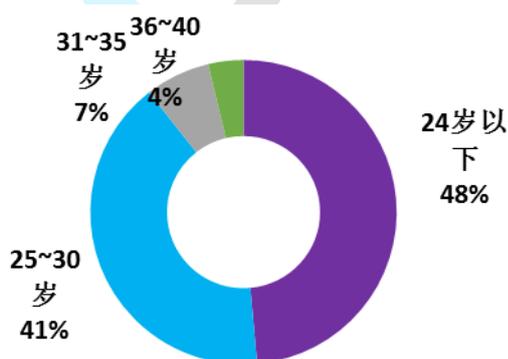
图表 5-4：2014 年移动医疗类 APP 活跃用户学历分布



图表 5-5 : 2014 年移动医疗类 APP 活跃用户职业分布



图表 5-6 : 2014 年移动医疗类 APP 活跃用户年龄分布



图表 5-3~5-6 数据来源：易观智库，中国数字消费用户雷达

从五类人口细分中我们能得出如下结论，移动医疗 APP 的用户群体较多的集中于月收入 4000 以下的用户，其中低收入群体（月收入 2000 以下）占了差不多一半。本科学历的群体使用医疗类 APP 最为活跃，而在职业一类细分中，学生则成为最为活跃的用户，其次是公司白领。对于移动类医疗应用，女性更加青睐，90 后成为了市场的主力军。

从人口细分的统计数据我们可以得出本产品的市场人口细分，以新生代的大学生群体和刚步入社会的白领为主。

（二）传播定位

通过分析我们将该 APP 的用户群体定义为地域不限的以新生代大学生及工作白领为主的健康人群和患者。

调查数据显示，在吸引用户下载品牌 App 的最大原因中，有趣的小游戏占 43.8%，有帮助的小工具占 37.2%，而喜欢该品牌占 23.1%。而如果按品牌 App 的来类别划分，用户对餐饮/美食、数码/电器以及服饰/美容类的品牌 App 最感兴趣，希望从中获取品牌的产品信息和优惠信息。

作为一款针对年轻人的 APP，为了满足年轻顾客群体对社交和表达、学习、娱乐的需求，本医疗服务平台应该以传递有趣的健身、美容知识为开拓市场的主要途径。它不单单是生病或不舒服才使用的软件，而是一种寻求高品质生活，健康生活的应用软件。

二、产品策略

（一）产品组合

本项目的产品组合分成线上、线下两部分，线上部分是一款手机应用和网络自主医疗平台，以及与其配套的云端数据库。线下的产品则是辅助自主医疗平台进行用户数据采集，分析的硬件设施，包括智能手环，血糖测量仪等。

图表 5-7：产品组合：APP+硬件配套设施



以硬件做入口，将硬件与本应用相绑定，形成一种先入为主的效应，在获得收入的同时获取用户。

（二）包装

APP 的应用界面要简洁，美观，带给客户更加便捷的体验。

图表 5-8 : app 界面示例



引入在线挂号，药物缴费功能，不必浪费时间在医院排队。

图表 5-9 : 网上支付



线下硬件产品的设计要注重高科技以及时尚元素，并能提供给客户高质量的使用体验。并在产品的设计与包装上，争取与电子产品类巨头取得合作（如：华为、小米），利用它们在产品方面积累的丰富经验为本 APP 量身定做专属的线下硬件设备。而其他的配套产品如血糖测量仪则使用最新开发的手机测量设备，使线下科技更多的与线上科技相配合。

图表 5-10：智能手环的包装和设计示例



图表 5-11：手机血糖仪示例



三、定价策略

(一) 产品成本分析

维维健康平台的产品服务主要分为 9 类,包括快速医疗服务、健康管理计划、网络药房、诊疗收入分成、慢性病管理、订制医疗报告、特殊通道、数据服务、云平台。

快速医疗服务。此项服务主要包括免预约看病、快速取药,免预约看病只需在平台通过程序搜寻可以即时提供诊疗服务的医生就可以实现,成本主要是平台上这项功能的开发和日常维护费用。

另外,健康管理计划、慢性病管理、特殊通道、数据服务等几项服务一开始需要投入大量资金作为研发支出,但之后产生的费用主要在平台日常运营的维护费用;网络药房、订制医疗报告、诊疗收入分成等服务需要与药房、医院、患者家属多方面联系,会产生较多的差旅费用。以上各项维维健康第一年投入 100 万用于平台的开发和维护,其中 60 万用于开发,40 万用于维护。第二年开始,开发费用可以大幅降低,而维护费用与平台营业规模匹配增长。云平台方面,现在 BAT 提供的云服务器价格比较低,以阿里云服务器为例,深圳地区,CPU16

核，内存 64G，带宽 200M 的云服务器的单价为 18,109 元。

医疗设备方面，前两年维维健康大量采购智能手环赠送客户用来推广，目前市场小米手环的售价为每个 79 元，若维维健康与专业的医疗设备制造商达成合作，批量生产智能手环，可以降低原料采购成本、运输费和相关税费，预计每个手环的成本可降至 50 元。

（二）竞争者定价分析

国内企业在移动医疗领域的竞争在近几年才刚刚兴起，现将主要竞争者罗列并分析如下。

	产品名称	产品价格
九安医疗 (ihealth)	血压计 BP3	799RMB
	体重计 HS3	699RMB
	血压计袖带 AM3	168RMB
宝莱特	宝莱特育儿宝	398RMB
三诺生物	糖护士手机血糖仪	239RMB
春雨医生	网上就诊	医生自己定价
53 看病	网上就诊	网站和医生商议定价
好大夫在线	网上预约，网上咨询	免费
丁香园	药品咨询	免费
小米	智能手环	79RMB
三星	智能手环	799RMB
华为	智能手环	888RMB
微软	智能手环	1216RMB
索尼	智能手环	1089RMB
耐克	智能手环	1080RMB

从上表可知，在有形产品中，智能手环除了小米都处于很高的价格，而医疗设备则普遍较贵在 400RMB 以上。从上面可知，这些产品的原料成本并不高，维维企业在日后生产此类产品时，将采取低价策略，实施薄利多销战略，并且与本平台软件相对接为条件，进一步降低价格而留住顾客。

而在无形产品中，网上就诊多参考了医生的意见，但是医生的意见可能会违背市场的需求，故需要和平台一起商量，结合评价度来进行定价；网上咨询和药品咨询由于不涉及真人就诊，皆为免费。

（三）消费者分析

对消费者的分析我们在细分市场方面有比较详细的数据陈述。从调查数据中可以看出，仅有百分之 20 使用移动医疗 APP 的客户月薪达到 5000 以上，其余 80% 的客户的月薪只有 2000 至 4000 的水平。

根据对“春雨医生”医生收入的研究发现，2014 年，“春雨医生”APP 中排名前 20 的高收入医生共取得了 274 万的收入，占有所有线上医生收入的 13.2%。收入最高的为来自北京协和医院的刘医生，为 461754 元，分析收入结构可以发现，主要的收入来自于私人医生一项，刘医生的私人医生单价定为了 9999 元，是春雨医生上面最高的定价，仅此一项就获得了 459954 收入。春雨医生上的明星医生，来自广州的儿科大夫欧医生共获得 120906.5 元的收入。收入最低的是来自河北的妇产科大夫尹医生，共获得 67852 元。

可见在移动医疗的消费顾客群体中，有相当大一部分人是冲着医生的名气而来，不惜花上比线下医院高出几十倍的问诊费用也要寻求这类医生的咨询服务。所以，我们将消费者初步分成两部分：愿意出高价聘请私人医生的顾客和愿意接受常规问诊的顾客。从初期来看，选择使用本 APP 百分之 80 的顾客属于第二类，平台建设应该在初期着重于第二类顾客的需求，再慢慢过度到第一类顾客。

根据二八法则，未来百分之 20 的高端客户会为本平台创造百分之 80 的营业收入价值，只要平台运营顺利，保持较高的客户体验，吸引大量高端客户的进入必然会在未来实现。因此，平台中期的战略部署应该集中于吸引高端客户并保持普通客户的活跃度。

四、推广策略

（一）获客途径

在初期,我们提供给用户递减性返现以及阶段性返现,从而让客户产生粘性。获客途径主要有以下五种:

- A、企业合作,本公司将和广东个别大型企业合作,作为推广的措施,企业中成功实名注册的用户将得到本平台各项增值服务的一年免费使用权。
- B、医院合作,在医院场所摆放线下宣传品。医院为我们提供医生资源和推广途径,而我们则在诊断费中提供一定比例的提成给医院。
- C、网上销药平台合作,在销药平台上介绍维维健康的健康管理咨询和网上就诊功能,与合作的网上销药平台形成互补共赢。
- D、与实体药店合作,在店铺摆放线下宣传品,吸引购药者网上购药。
- E、传统线上推广,在各大 app 下载市场、应用商店、客户端、软件下载网站摆放软件。
- F、经典线上宣传,主要指微信和微博的宣传,通过免费保险和免费智能手环赠送的吸引,在推广的同时,注重唤醒人们对自身健康管理的重视,从而达到宣传效果。

（二）营销计划

A、导入阶段

在导入阶段,公司利润低甚至亏本,促销支出占销售额的比例很大,这时的重点是渠道推广和媒体炒作。

在营销手段方面:

- 1) 会通过高比例分成来积极获取医生资源,重点建设网上就诊、网上销药和健康管理服务。
- 2) 除了利用上述的五种获客途径,另外通过方便快捷的特点向用户进行重点宣传以达到概念推广的目的。
- 3) 通过抽奖等赠送用户免费就诊名医的机会
- 4) 通过消费阶段性返现等形成用户粘性,另外采取用户积分制度,让积分可换取智能手环、体重计等医疗设备和向医生咨询等医疗服务等来吸引并留住长期客户。

B、成长阶段

在成长阶段，产品销售将快速增长，这时维维企业将需要最大化地获取市场份额。

营销策略方面：

- 1) 实现产品多样化，提供高级私人订制服务，吸引高端用户；
- 2) 加大宣传力度，开始进入电视广告领域，特别是年轻人受欢迎的节目的播段，推广概念依然是方便快捷的用户体验；
- 3) 继续实行阶段性返现并将返现金额逐渐降低；
- 4) 积极开展线下产品的生产和销售，将产业链延伸
- 5) 开发社交、论坛功能，并开展定期专题讨论和经典案例就诊展现等的资讯平台以吸引用户，并展现各项健康知识等。

C、成熟阶段

这时企业达到销售高峰，企业需要维持市场份额。这时，不仅需要维持原来的份额，还需要从竞争对手手中抢夺用户。

营销策略方面：

- 1) 积极开发其他衍生产品，如医疗 ATM 机；
- 2) 如果医疗 ATM 机得到推广，则将目标用户扩大至不太使用互联网的人群，主要是老人。那么将电视广告的播出时段转变为家庭温馨剧场等的广告时段，并且注重养生、注重健康管理作为主要概念推广。
- 3) 积极开发实体店运输和网上售药平台运输结合战略，以互联网订单优势装备实体药店，抢占没加盟的实体药店的市场份额；以互联网统一整合优势，互补实体店货源不丰问题。

第六部分 公司发展规划

一、公司概况

(一) 公司定位与使命

行业： 移动医疗行业

性质： 互联网公司

目标客户： 新生代的大学生群体和刚步入社会的白领为主。

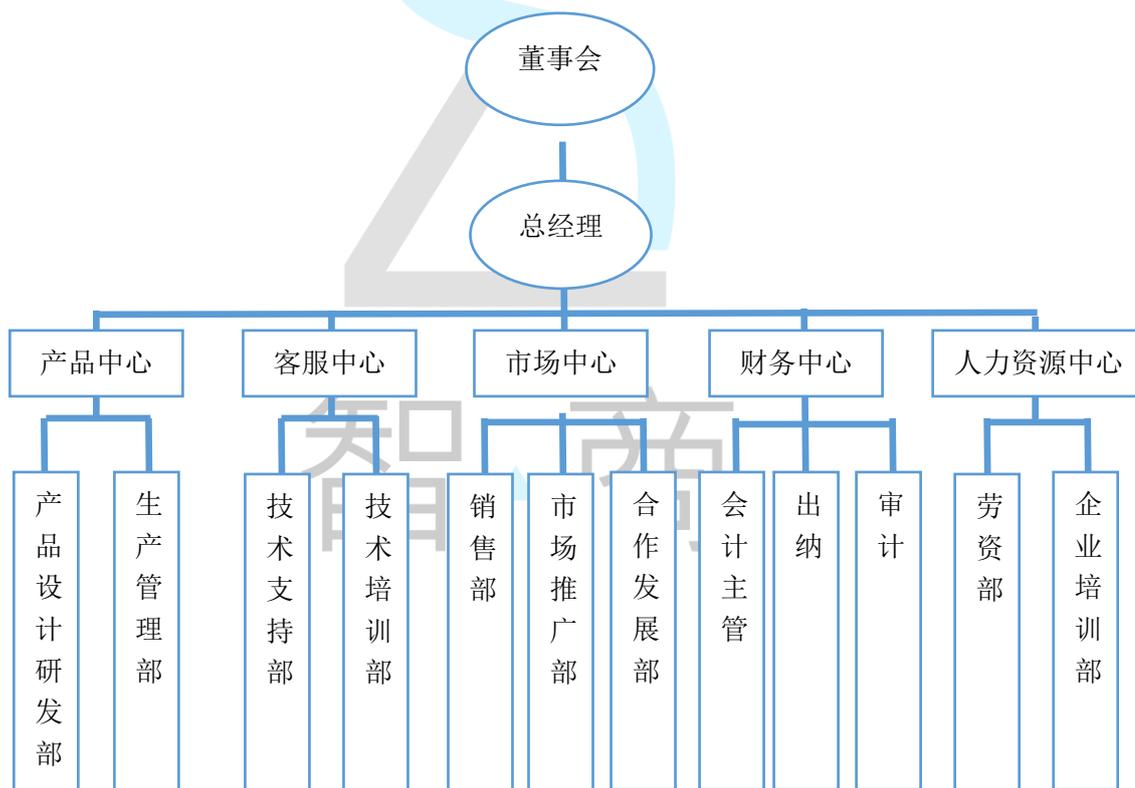
业务范围： 开发并运营网络运营平台，为顾客提供身体检测、健康管

理、大数据医疗方案、视频问诊、医药购买等功能，可以为用户提供一站式的医疗服务。并且设计研发监测用户身体的各项指标的医疗设备。

- 企业使命：**
- A、以科技领先占有市场，争当移动医疗行业领先者；
 - B、为消费者提供优质的健康服务，倡导健康生活方式，提高国民健康水平
 - C、结合互联网实质性地方方便国民就诊，整合多方资源，打造完整的健康诊断、咨询产业链
 - D、以创新、坚持的态度改造传统医疗行业，为行业注入新鲜持久的血液

(二) 组织架构

图表 6-1：企业组织架构



其中：

(1) 董事会

作为公司股东会的执行机构。董事会成员将包括风险投资商派出的代表、技术拥有者、维维公司成员代表等。董事会设董事长 1 人，为公司的法定代表人。

董事会负责执行股东会的决议，决定公司的经营计划和投资方案，并决定总经理的人选。

(2) 总经理

由董事会聘任，负责公司的日常经营管理工作，组织实施公司年度经营计划和投资方案，制定公司基本管理制度，聘任或解聘公司副总经理及部门经理，完成公司董事会设定的经营目标，制定业务发展规划，管理和协调各部门运作。

(3) 人力资源中心经理

负责人员的招聘、引进，培训、考核，建立有效的激励机制，最大限度地调动起全体员工的积极性，搞好岗位轮换和人员晋升工作，向总经理推荐各方面的人才。

(4) 财务中心经理

负责做好资金管理，组织各营业部门收银员、出纳员按规定程序、手续及时做好资金回笼工作，准时进帐、存款，保证日常合理开支需要的正常供给；组织全公司的经济核算工作，充分发挥财务工作的预算和监督作用，组织编制和审核会计、统计报表，并向上级财务部门报告工作，按上级规定时限及时组织编制财务预算和结算；组织财会人员搞好会计核算，正确、及时、完整地记账、算账、报账，并全面反映给企业领导，及时提供真实的会计核算资料。

(5) 市场中心经理

制定市场战略，收集市场信息，关注竞争对手，协调和统一管理所辖各营业单位的业务活动，并随时进行督导和检查；制定所辖营销分部的中长期规划；地区公共关系的建立与维护。

(6) 客服中心经理

负责与客户接洽、用户需求分析；为用户提供售后服务（包括续期收费、保户回访、满足保户需求和协助公司处理保全和给付事宜）。

(7) 产品中心经理

负责制定公司技术管理制度；行使对公司技术产品制作过程工作的指挥、指导、协调、监督、管理的权力，并承担执行公司章程及工作指令的义务；负责公司新技术引进和网络产品开发工作的计划、实施，确保技术不断更新；妥善保管能直接影响公司权益和利益的经营决策文件资料和技术资料；研究和摸索科学的流水作业规律，认真做好各类技术信息和资料收集、整理、分析、研究汇总、归档保管工作，为逐步实现公司现代化制作水平的目标，提供可靠的依据；负责网址注册、网页设计和制作、网上信息广告发布，以及员工上网管理监控等方案；负责制定严格的技术资料交接、保管工作制度；负责编制公司技术开发计划，抓

好技术管理人才培养，技术队伍的管理；负责做好公司计算机网络系统的维护、管理、数据信息处理，管理系统保密口令，保证网络系统的正常运行。

（三）企业文化

维维健康企业提倡以人为本、团队精神的管理理念，相应的，公司希望在内部形成一种认真高效、平等团结、公平竞争、勇于创新的文化氛围，公司鼓励员工进行创新，提倡绩效管理并提供公平竞争的环境。

● 公司文化建设

循序渐进

• 文化建设是一项具有深远意义而又复杂的系统工程，只能循序渐进，逐步到位，充分体现由低到高、层次递进的原则。要运用不同方式，促使全体员工提高对企业文化的认识；理解并支持企业的导入行为，营造良好的建设环境。在文化建设的规模、方式方法、操作步骤等方面不能超越自身、脱离实际。

强调个性

• 靠自身特色的创造形成优势，企业文化尽管具有一些共同的原则和观点，但在具体的实践和操作层面上，要充分体现本企业的个性和特色，创造出最佳的企业形象。要充分考虑到企业职工素质、技术势力、行业特点、历史沿革甚至地理位置等各种因素，合理确定企业文化建设的模式，形成自己的特色和优势，决不能简单模仿、机械照搬。

以人为本

• 在企业文化建设中，要明确地把人置于企业生产和经营管理的最高地位，致力于“以人为本”的发展战略，真正视人才为企业发展的第一要素，要把职工科技和文化素质的提高、职工积极性和创造性的激发视为企业发展的动力。同时，企业文化建设必须强调情感关联和精神激励，要通过文化价值和文化精神的塑造、弘扬，来调动和激励员工的自觉性和创造性。

全员参与

• 企业文化建设既是决策者有计划的管理活动，又是广大员工的群体实践。因此要充分发挥各级组织的积极倡导，同时要牢固树立群众观点，尊重员工的首创精神，注意发现、善于总结并及时推广员工在文化建设中所创造出的经验、涌现出的典型，努力使企业的这项管理实践成为广大员工的自觉行为。

继承创新

• 企业文化建设不能割断历史、凭空产生，要本着继承创新的原则，切合时代步伐，也要融合发展的历史。同时要紧密结合企业经营和施工生产，围绕促进和服务于企业发展；要把施工生产不断的贯穿企业文化建设，为企业文化注入活力和丰富新的内容。

● 公司文化建设组织及措施

加强领导

•组成由党政工团领导、文化建设主管部门和相关部门领导组成的文化建设领导小组及下设的办公室，负责制定公司文化建设的总体规划和年度计划；掌握计划的实施情况，指导、协调、检查计划的落实；策划并组织公司重大的文化建设活动；总结、表彰企业文化建设的典型；每年召开一次企业文化建设领导小组会议，检查、部署公司文化建设工作；各经理部相应的成立文化建设领导小组，党政领导必须亲力亲为，要在公司文化建设步骤下有具体的思路和落实办法。同时，加强领导小组自身文化建设方面的知识学习，从而以领导自身的人格力量引导员工投入到文化建设工作中去。

加快探索

•成立文化建设专题研讨小组，加强对企业文化建设途径的研讨；充分借鉴成功企业的文化建设经验，取百家之长，融入公司的文化建设中去；成立员工自愿加入的“文化研讨协会”，倡导、探讨文化建设；通过党校、职校、夜校开办专项企业文化课程，进行企业文化知识培训；不定期的举办不同类型的文化学习班，通过对公司管理层进行创新意识、对一般管理人员进行服务意识、对作业层有针对性的进行操作技能的教育，使全体员工自觉地以德支持公司文化建设；尤其是对新进入企业的员工，要切实做好企业文化建设的培训和辅导工作；同时提取公司经营收入的0.1%作为文化建设的专项资金，按照“低投入，高回报”的原则严格使用。

加大宣传

•形成上下结合的对内、对外宣传网络。通过演讲、座谈、讨论、报告会等宣传形式和书籍、广播、电视、电子传媒等宣传工具，对企业精神进行大力的宣扬，让职工充分认识到企业文化的地位和作用，使其转化成为职工行动的感性认识。同时，针对企业文化建设的不同阶段，提出不同的主题进行动员，把弘扬公司精神、坚持优良作风的典型人物事件，进行深入报道。通过正面引导，最终把文化建设落实到每个员工的自觉行动中去。

加深考核

•文化建设关键在于扎扎实实的去贯彻和落实。各分管部门必须长期不懈地把文化建设作为重要工作来抓，每年提交计划，根据计划有步骤、讲成效的去落实。同时把文化建设的各项工作的开展情况作为考核公司各部门和经理部领导班子实绩和能力的一项重要指标，纳入到考核内容中；对文化建设中能够量化的目标尽量量化，不能量化的目标对照年初的计划进行比较和落实。对开展了多少文化活动、职工参与情况如何，职工对企业形势、方针、目标的理解和信誉度如何；各项工作是否强调发扬了企业精神的重要性等一一进行考核；从而，使文化建设的行动和成果覆盖公司的每个角落。

二、公司发展战略

（一）总体发展战略

·维维企业从公司创立之日起，在未来五年或更长的时间，公司将以市场为导向，以提高顾客满意度为前提，以人才为中心，立足移动医疗行业，发展关联产品，大力实施区域化经营、资本运营、技术创新、人才培养四大战略，发挥公司专长，把公司建成一个适应市场经济发展、立足移动医疗行业的有强大经济实力和竞争能力的大型公司。

（二）短期战略

- **时间跨度**：2015年9月——2017年9月

- **战略规划**：

A、以营销为核心，积极开拓市场

将营销作为企业初期的核心业务，通过多种营销和推广手段，在目标城市争取客户群并逐步得到反馈和运营经验。由于资源有限，将目标城市范围暂定在个别一线城市。

B、着力开发网络运营平台和网络应用

对于互联网公司，网络运营平台和应用的好坏直接影响到用户的体验，从而影响我们的使用客户群的大小和稳定与否。为此，在创业初期，维维公司将着力开发网络运营平台，结合客户需求，从提供监测终端到提供就诊意见到对接售药平台，积极寻求政府合作，解决网售处方药的难题，做出对接医保卡的大胆尝试，并且对于每一个细小环节认真监督监控。并且提供用户体验度高的手机应用，与互联网平台信息共享，方便用户的使用。

C、与生产商深度合作

在公司创业初期，由于没有科技技术，所以如果需要利用健康监测终端，则需要利用医疗设备生产商的资源，所以，我们需要通过供应商管理技术，筛选出具有积极性并且有能力有意愿提供合理价格的医疗设备生产商并与其进行深度合作，加入与平台对接数据的功能，并以竞标定价和实际成本定价结合的定价商榷价格。

- **战略部署**：

第一年：

- A、大力发展以营销为主核心业务，在广州、深圳市对目标群体间通过企业、医院等进行推广；
- B、与网上销药平台合作，并与政府合作解决医保问题；
- C、与运营地区的实体药店合作，解决用户不信赖或者需要加急送药等需求；
- D、将物流、生产等环节外包，同时将派专员控制外包业务的质量力求在质量保持的前提下大力降低固定成本的投入。
- E、积极研发和开发运营平台，积极开拓核心业务。

第二年：

- A、继续以营销为主核心业务；
- B、深耕广州、深圳市场，积极开发中山、珠海、东莞、汕头、阳江等二三线城市。

● **战略目标：**

产品导入广州、深圳市场，提高产品知名度，树立品牌形象；建立健全广州、深圳市场的销售网络，并辐射到其他二三线城市。第一年注册量用户 1 万，广深两地市场占有率 0.1%。第 3 年扭亏为盈，实现利润 52.6 万

(三) 中期战略

- **时间跨度：**2017 年 10 月——2019 年 10 月

● **战略规划：**

- A、积极寻找战略合作

前两年的经营可以让我们逐渐体现出品牌的优势和核心技术的优势，也将让我们在深圳和广州中拥有一定的市场。接下来，维维企业需要将市场扩大至其他一线甚至二线城市。由于企业资源和经验有限，故需要寻找适合的战略合作方，这里的战略合作方指的是医院。医院是维维企业的重要利益相关体并且相互互补并且其拥有的资源是本企业的核心产品，一定时间内不能被代替，所以我们需要与医院达成战略合作协议，以达到互利共赢的状态。

在实际运作中，我们将会以洽谈或者招标等其他方式确定战略合作企业。其可行性分析如下：

- 1) 第一年的实际运营和品牌积累向业内同行昭示出项目的经济效益和发展潜力；

2) 传统医疗具有技术革新的需要和趋势，而我们掌握了发展潜力巨大的核心技术，这样的技术壁垒对传统的大企业将具有很强的吸引力；

3) 众多的移动医疗在当前的市场条件和国家政策的调整下都在积极实行业务重组，调整战略，以提高自己的竞争力谋求新的发展，都有迫切加强与上下游企业合作的愿望。

B、增加研发投入并采取生产外包战略

随着用户人数的逐渐增大、平台功能的逐步完善，现有的医疗设备可能已经不能满足平台的要求，企业需要开发一种只对接于本平台的医疗设备，能够及时同步监测数据以自动生成健康报告和及时提供给医生做硬件支持。

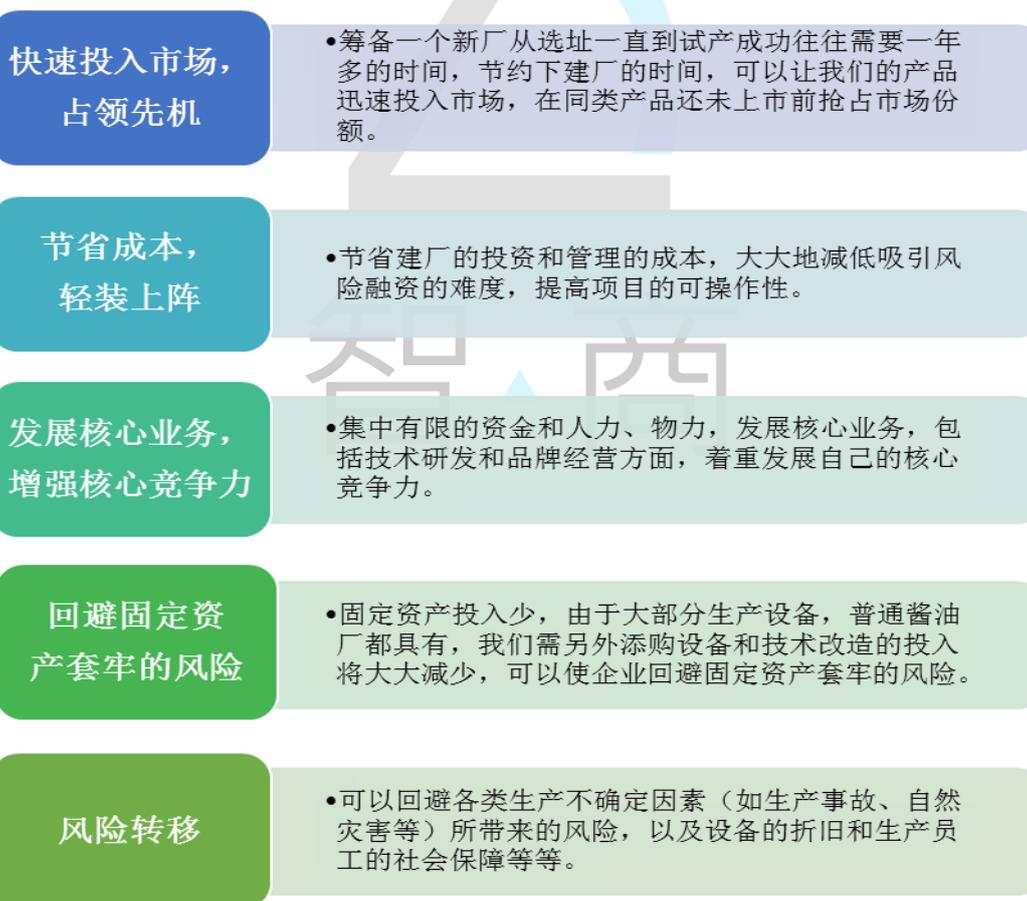
另外，外包策略有以下优势：

1) 企业能够集中资源和精力进行技术研发和品牌经营

2) 进一步加强自己价值链中的核心地位，增强企业的竞争优势。

在创业初始，企业选择OEM模式进行生产外包，主要出于如下考虑：

图表6-3：OEM模式优势



具体地，智能手环外包给其他制造商制造并且库存于其地方，而原材料则由维维健康敲定，制造商负责生产和库存，再委托第三方物流进行配送；第二年等到网站用户达到一定数额，开始进行一些检测型的医疗设备的设计和施工，同样采取外包战略由其他制造商生产。

C、强化品牌战略，完善业务组合

企业首先以运营网络平台切入移动医疗市场，然后再有计划的进行品牌延伸，如生产医疗设备、提供咨询业务等。针对多项客户需求，正式确立多层服务模式并商量好盈利分配模式，并且在维护客源稳定上，以产品力提升品牌，再以品牌力促进销售，最终成为移动医疗核心品牌之一。

● 战略部署：

第三年：

A、积极寻找三甲医院为战略合作方，建立利益共同体的网络结构；

B、广东省内：深耕广东市场，以粤西—珠三角-粤东三个辐射点向全省辐射；

C、重点挖掘和研发平台新功能，研制设计开发衍生服务和功能，满足客户多元化的医疗服务需求；

第四年：

A、借鉴深圳成功的经验，开拓上海、温州市场；借鉴广州成功的经验，开拓长沙、北京市场；

B、与利益相关方进行洽谈和合作，进一步确定稳定且互赢的合作方式，从而确定稳定的业务组合。

● 战略目标：

第5年中收回起始投资，投资回收期5年；第五年实现利润276.4万。

(四) 长期战略

● 时间跨度：2019年11月以后

● 战略规划：

A、形成核心优势

企业经过 4 年的积累，已经形成了自己的核心优势：服务多样化，服务质量高，方便稳定的服务链条且具有一定的技术壁垒和核心优势。

B、扩大业务地区

积极寻求第三方物流和实体药店合作，以当地附近已建立的运营地区为辐射点，逐步辐射到当地

C、保持研发、维护投入

随着企业自身科研的不断创新和发展，为了巩固自身核心优势，需要不断保持研发投入，并加强知识产权保护，保持技术优势；另外，加大维护投入，根据客户反馈意见不断更新网络平台、网络应用，以用户需求为导向。从而保持自身的核心竞争力的不断领先。

D、开发衍生产品

这里指的衍生产品主要是医疗 ATM 机，用户可以通过医疗 ATM 机实现挂号、交费、取药等常用功能，也可以通过 ATM 机测量身体指标、预约医疗服务、向医生视频问诊、获得处方、购买药品、点评和反馈，药品可以直接从医疗 ATM 机吐出，这一产品为没有使用手机应用习惯的中老年用户提供了便利。每台医疗 ATM 机都配备监控，可以预防设备被盗问题。

● 战略部署：

在资本积累和资本运营的过程中整合、利用公司特有的人才优势，渠道优势，品牌优势，产品优势，实现产品多元化，拓展市场空间，扩大经营范围、提升经营层次，使企业进入良性运营的轨道。

在广东省内继续做好市场细化；并以上海为中心，沿海岸线向南、向北迅速发展，形成沿海线；并以长沙为中心，沿长江水道横向拓展，沿京广线纵向拓展。沿海线、内陆线向北交聚京津唐地区，向南汇合于珠三角。逐步借助先前成功的经验和品牌、资金等，以广东省内，沿海线，内陆线为中心，全面向全国铺开并占据市场。

逐步在全国范围内建立销售终端；加大广告力度，打造全国知名品牌；完善渠道管理，完成衍生产品，相关新产品的铺货上市。为了巩固优势地位，可以政府、医院等商议在公共场所摆放医疗 ATM 机。

依托品牌优势和市场资源成功进行战略扩展和战略转移；夯实企业管理基础、精耕企业文化、塑造良好企业形象；稳健财务基础、创造资本价值、积极推进资本运营；逐步整合或投资 2—3 个极具潜力的公司和项目，实现多元、同步增长；积极整顿企业内部资源、优化管理流程、全面提升人才素质拓展市场网络、注入科技含量，促进网络运营的进一步发展。

● **战略目标：**

业绩稳重增长，此后 5 年利润年均增长率达到 32%，之后保持每年 8% 的净利润增长率。

图表 6-5 公司五年发展规划

	导入期 (第一、二年)	成长期 (第三、四年)	成熟期 (第五年)
产品	数据咨询 网上就诊 健康管理	医疗设备 数据咨询 网上就诊 健康管理 私人订制服务	医疗 ATM 机 医疗设备 数据咨询 网上就诊 健康管理 私人订制服务
市场 占有率	广东：0.2% 国内：0.02%	广东：0.4%(第三年) 全国：0.04%(第三年)	国内：0.08%(第四年) 0.16%(第五年)
目标 市场	广州市场，深圳市场	站稳广州、深圳市场，借助合作的力量，在广东省内形成粤西 - 珠三角 - 粤东的区域销售中心，并辐射周边城市。并且大力开拓长沙、上海、北京、温州四地市场。	巩固广东市场；在国内形成沿海 - 内陆两条战线，并沿着这两条战线辐射周边的城市
营销 战略	采用直销模式，集中资金做产品成分、质量和功能宣传，树立品牌知名度	实行产品差异化和价格差异化，满足不同客户需求。	将目标客户扩大至老年人群，以感性广告唤起人们对健康的重视和突出平台的便捷
产品 开发	私人订制服务	医疗 ATM 机	与高校研究所合作，投入营业收入的 5% 作研发投入，研究医疗设备、互联网建设等高新技术

利润目标	扭亏为盈	150万	250万
特别措施	为了降低成本和生产风险,借助 OEM 厂商的场地和设备进行生产。集中资源和能力做好市场推广	经过前两年的初步合作,与网上售药平台建立战略合作关系,重新确定利润分成。	创业板上市(备选),筹集资金,成为一家拥有自主核心竞争力的移动医疗科技型企业,同时考虑风险投资退出。并且积极与地铁站、学校、医院和企业等合作,推广医疗 ATM 机。

三、经营计划

A、前期准备——2015 年 5 月至 7 月

1、本创业组自筹资金 150 万;另外,再引入风险资金 100 万。上述资金主要用于企业筹建工作和第一季度广告投入,技术入股 50 万。

2、在广州高新技术产业开发区工商分局办理工商登记手续,注册成立“广东维维健康科技有限责任公司”,注册资本为 300 万,并申请为高新技术企业类型。

3、市场分析和调查,得出基本市场需求和合理的市场推广金额。

B、后期筹备——2015 年 7 月至 8 月底

1、外观设计和选定加工厂。提出设计的理念和模型,选择适当的成型加工厂,并签订合同,合同包括内包装、外包装的费用以及运输费用。

2、在广州高新区(科学城)内租用写字楼。

3、硬软广告包装设计,外包给广告企业完成。

4、购买智能手环和准备配送流程。

5、与保险公司合作购买保险。

C、正式运营——2015 年 9 月到 2016 年 9 月底

1、广告媒体的投入,以及各种媒体的宣传攻势的展开,推广方式的开展。

2、研发医疗设备,和制造商合作生产出能对接于维维健康的网络运营平台和手机应用的智能手环。

D、步入正常运作——2016 年 9 月到 2017 年 9 月底

1、2016 年下半年,在广州地区进一步开拓市场,赢得比较高的知名度。我

们将全面打开广东省二线城市，包括佛山、珠海、惠州、中山、东莞。

E、不断发展巩固——2017年10月到2019年10月底

- 1、在广东省内深耕，形成以粤西—珠三角-粤东三个辐射点向全省辐射；第二年，站稳广州、深圳市场，借助合作的资金、渠道以及品牌的力量，借鉴深圳成功的经验，开拓上海、温州市场；借鉴广州成功的经验，开拓长沙、北京市场；
- 2、在长沙、北京、上海分别开设分部，进行经营。并根据需求情况，在当地选择合适的仓库。
- 3、研发医疗设备和医疗 ATM 机

F、继续扩大发展——2019年11月以后

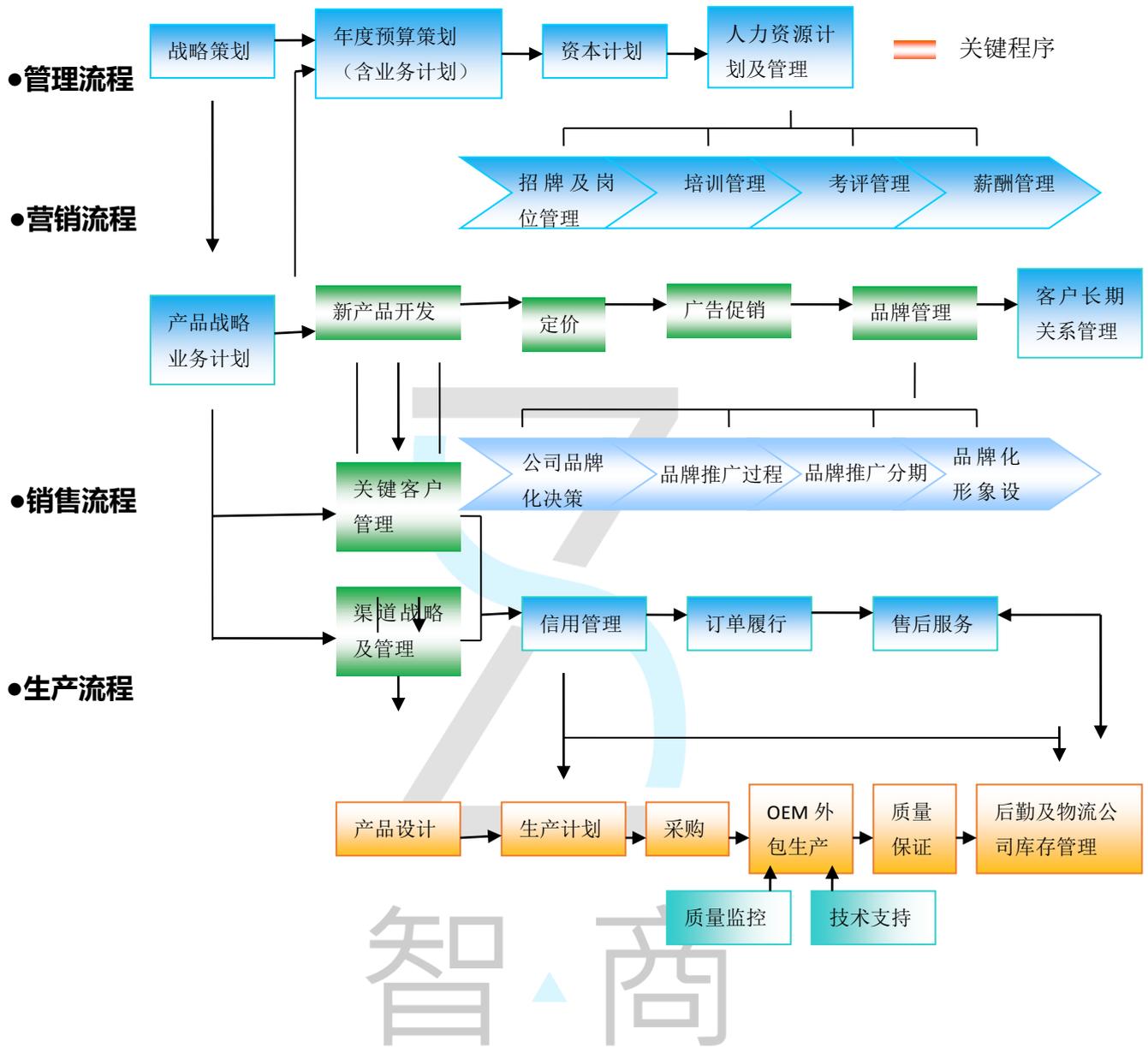
- 1、资产结构重组，成为一家拥有自主核心竞争力的网络运营平台。风险投资退出。
- 2、有了资金的进一步来源，我们将继续稳定扩大在国内市场的份额，以上海、长沙为据点分别向沿海和内陆城市扩张。
- 3、考虑调整目标市场定位并更改电视广告投放时段和形式。

第七部分 生产运作管理

一、公司流程

维维企业流程分为管理流程、营销流程、销售流程、生产流程。其中营销流程以及销售流程中的几个程序是我们公司的关键程序，对于关键程序，维维公司规定了程序预期效果及要点，并且设定了公司各个部门在这些关键程序担当的角色。

图表 7-1：公司运作流程

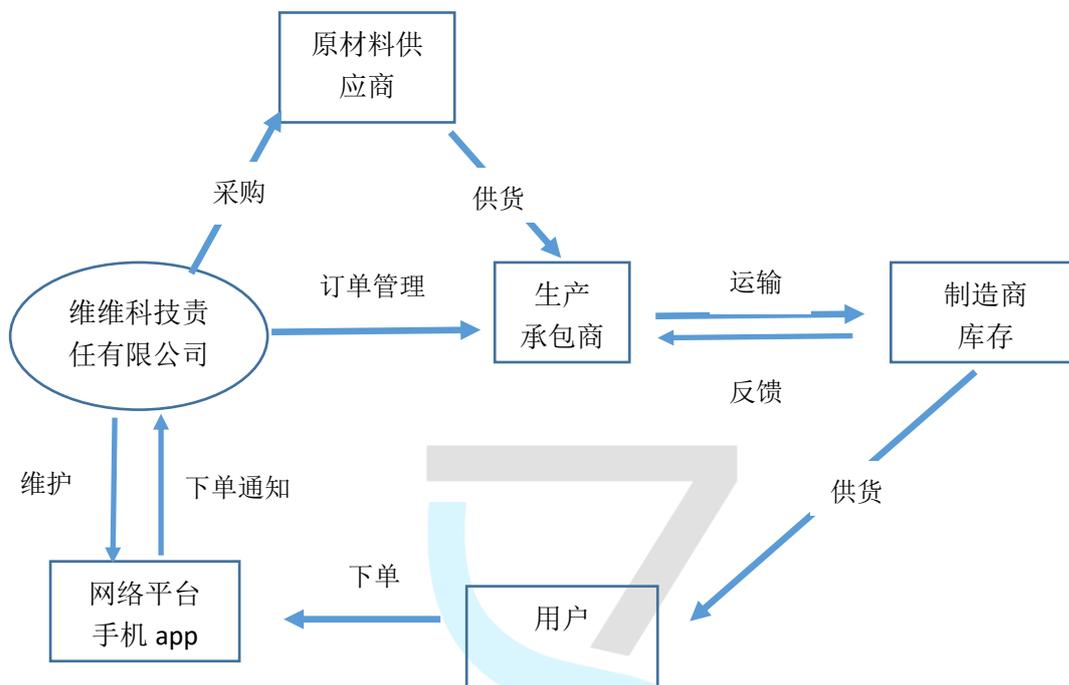


二、外包战略

维维科技有限责任公司采用 OEM (Original Equipment Manufacturer) 方式。

在创业初期，由于只生产智能手环，由于涉及到专利问题，可能不能直接自己选定原材料供应商，而需要跟智能手环合作商合作，共同去制造出一款只为维维健康网络平台使用的智能手环，并且由其生产。接着，随着自己的研发的进行，医疗设备、智能手环等制造技术逐渐掌握，为了控制成本，则需要自己选定采购商，生产运作流程如下图：

图表 7-2：OEM 生产运作流程



【说明】：

- (1) 维维公司日后自行研发设计并销售健康指数监测终端，将产品生产工艺业务外包。
- (2) 为严格控制成本，本公司对原材料进行采购后再提供给生产承包商。
- (3) 本公司协调管理原材料供应商及生产承包商，并对产品质量及成本严格监督与控制。
- (4) 采取 OEM 方式的原因分析：

图表 7-3：采取 OEM 模式原因分析:

原因	描述
IT 制造业发达	IT 制造技术已纯熟，电子零配件已有标准化的生产，将生产业务外包给专业的制造厂商，成本与质量得到保证。
节省生产投资	采用 OEM 生产模式，公司可以节省大笔的厂房、设备、生产线、生产管理等资金的投资，初步估计可以节省上千万的成本。
有利于保持核心业务	生产制造业务并不是本公司的核心业务，将其外包后，公司可以集中更多的资源投入主营业务，包括产品研发、销售推广和产品、客户服务。

(5) 采用“OEM”生产模式的风险及其规避策略

图表 7-4：OEM 模式风险及规避策略:

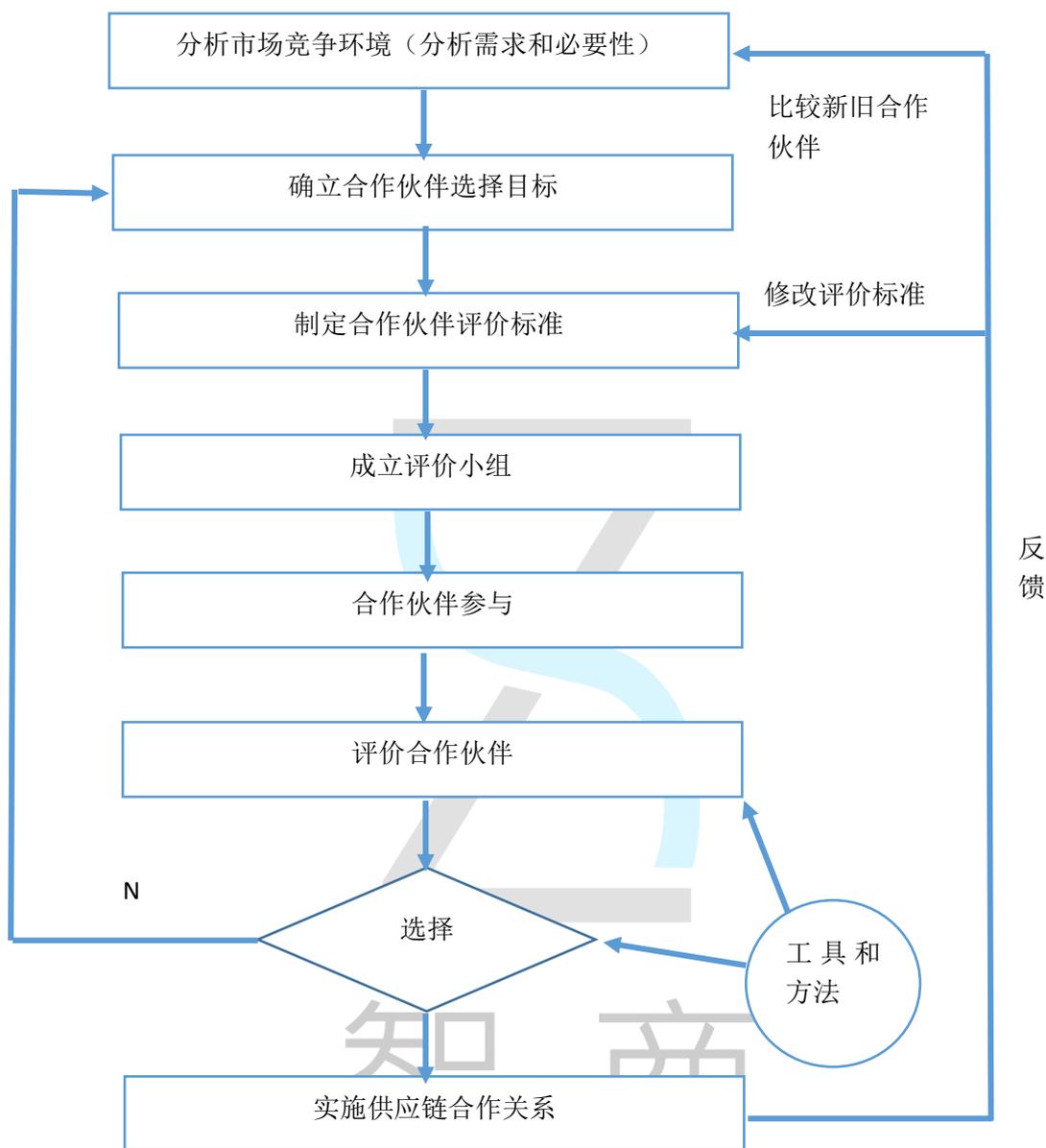
风险	风险规避策略
核心技术存在泄密风险	1、选择信誉度高的生产商； 2、签订核心技术高度保密协议； 3、将生产业务分成两部分外包给不同的承包商，降低某个承包商泄密的风险。
生产权不在自身，会出现供货不及时、货物堆积、产品质量不符合等问题。	1、慎重选择承包商，产品质量、交货工期等指标是选择的重要标准； 2、公司派遣专人进行生产管理，随时监控质量、成本及业务完成情况。
维维公司存在对承包商过分依赖的风险	将外包业务外包给多个承包商，让承包商之间形成竞争形式，保持供应链持续健康运行。

三、供应链管理

(一) 供应商选择程序

本公司在具体的供应链中将作为核心企业进行综合调度，并建立以下合作伙伴选择程序：

图表 7-5： 供应商合作伙伴选择程



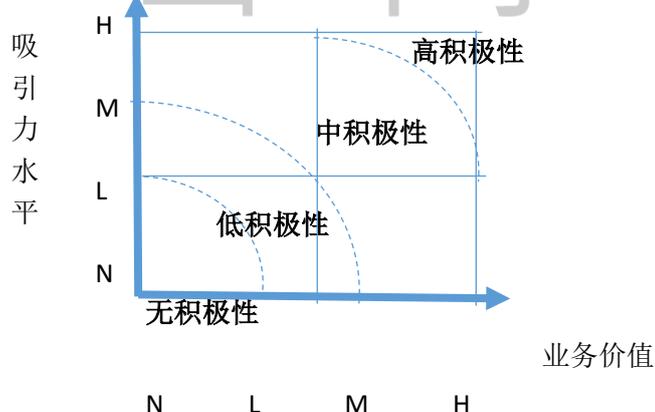
（二）供应商选择依据

由于将要进行生产的产品众多且具有未知性且距离选择供应商还有一段时间，维维企业将按照实际情况对供应商进行选择，而选择的标准如下：

图表 7-6：供应商选择标准

指标	说明
原材料价格	本公司是刚成立的创业型公司，资金有限，因此对于原材料的要求是质优价廉，目前中国制造业比较兴盛，并且中国劳动力非常丰富，因此完全有能力找到质优价廉的原材料。
原材料质量	公司初期还未形成一定的品牌，完全是靠产品质量与服务去打开市场，原材料质量优劣将影响到公司的生存发展大计，因此公司比较看重质量。
供应商供货能力	由于初期打开市场，必须非常注重对客户供货的承诺，如果因为原材料采购不到位，导致影响生产，进而无法满足客户的需求，这对于我们初期建立客户基础非常不利，所以供应商供货能力也是公司所格外注意的。
供应商地理位置	供应商地理位置会影响到我们的采购成本，也会供货、返修等方面的速度，因此供应商与公司总部位于同样位于广州是最佳的选择，能节省大量的采购费用，以便于公司资金的更合理利用。
供应商积极性	供应商的积极性对于合作的紧密程度而言是非常重要的，一个积极的供应商愿意投资建设企业感兴趣的产品线、分享需求预测信息、采取提高供应效率和缩短提前期的措施、数量和提前期方面具有灵活性、提供长期供应保障。

另外，在评价供应商积极性上，利用供应商感知模型，从本企业对供应商的吸引水平和业务价值两个维度综合评价供应商对本企业的积极性态度：



【说明】

- A、业务价值的分类为按照企业的采购支出在供应商营业额中所占比例进行分类：高（H）为超过 15%、中高（M）为 5% - 15%、低（L）为 0.8% - 5%、可忽略（N）低于 0.8%；
- B、公司业务对供应商的吸引力水平考虑的因素：与供应商业务战略的一致性、与企业进行业务往来的方便性、企业的财务状况和付款记录、利用著名客户的商誉、业务发展潜力、其他能够表明供应商兴趣的迹象。

五、外包定价策略

外包定价策略有多种，主要有竞标定价、市场定价、实际成本，也有其他策略如期望成本定价等，以下就分析维维公司采用的主要三种定价策略：

竞标定价：通过竞标，从中挑选最适合本公司外包贴牌生产的企业。

市场定价：通过参考市场上较为均衡的外包价格水平进行定价，由于市场平均水平的外包价格是比较透明公开的，将有利于减少公司的谈判等成本。

实际成本定价：本公司自己评估产品本身的成本，再与生产商给出的价格进行比较，如果对方报价低于本公司的产品评估价，则可以考虑外包，这将能节约本公司额外支出的生产成本。

在这里，设计并外包的产品主要是指医疗设备和智能手环，智能手环将在第一年与智能手环制造商合作，采取竞标定价和实际成本定价结合，将成本控制在 50 元左右。对于医疗设备由于在第三、四年才会考虑投入生产，市场价格依然有浮动的空间，到时将采取竞标定价和实际成本定价结合，使得价格符合真实水平并最大化降低生产成本。对于其他普通组合件不涉及专门技术时，无需花费太多精力，采用市场定价即可。

六、库存管理

图表 7-7：仓库设立缘由

1	为了保证能及时响应市场及客户需求，如我们新客户急需产品，或者是客户需要维修更换相关配件等，本公司则建立相关库存，并设立安全库存来解决以上问题。
2	为了解决突发状况，如制造商物料不到位，无法按时生产、制造商生产产品质量出现问题需要返工、天灾情况如火灾，水灾等影响生产进度，因此公司需要设立一个较为合理的安全库存来应对以上突发状况。
3	降低订购成本，由于生产是采用“OEM”模式，要降低成本需要具备一定的批量生产，因此公司初期会通过市场预测来进行生产，多余的产品将需要库存进行存放。
4	需要库存来存放剩余的或者是损坏的产品，再进行处理，所以库存能够为以后产品的处理提供中转平台，利于减少损失。

由于第一年需求不稳定，所以库存将等到第二年或以后，具有一定市场占有率时设立。另外，第三年仓库设立的地点选择如下：

图表 7-8 仓库设立地点选择

地价	广州番禺地区地价格较低，经过调查，租赁费用为 30 元/平方米·月，可以优先考虑，并且根据产品特征得出，库存面积为 60 平方米左右，初期库存基础费用 1800 元/月，水电费 500 元/月，其他费用 500 元/月，总计 2800 元/月，建立起功能完备的库存。
交通	广州属于全国交通枢纽中心之一，公路、铁路、水路、以及航空等交通条件十分便利，库存设置在广州有利于更快地响应需求，更好地进行产品的配送。
管理	方便公司进行库存管理，公司本部设立于广州，而制造商也主要集中在广州这珠三角地带，所以对库存及时的控制也显得非常重要，派遣人员至库存管理不必承担过多的额外费用支出。

而当业务范围扩大至广东省外时，则需要根据当地实际情况以以上评价标准实地调研后决定仓库地点。

七、质量管理

硬件质量控制:

图表 7-9：硬件质量控制要点

1	派遣专业的质量检验员进驻原材料供应商与生产制造商进行质量监督
2	订立合同，并严格制定质量指标，确保采购与生产的质量与指标一致
3	产品中心在硬件上进行设计更新，与高校研究所进行合作，将产品的水平提至行业领先水平

软件质量控制：

图表 7-10：软件质量控制要点:

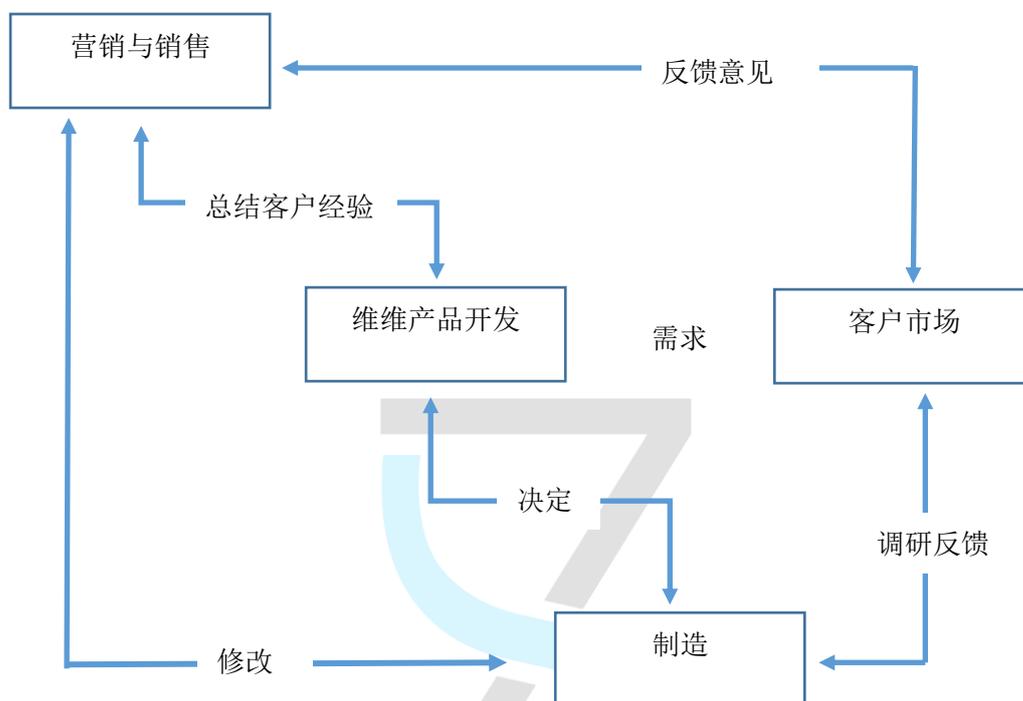
1	根据需求进行软件开发项目的设计，并适当安排人员进行客户信息收集及反馈
2	执行严格的软件开发控制体系，使软件开发能标准化，流程清晰化
3	软件文档完善，均生成以下文档：可行性研究报告，总体方案书，软件需求规格说明书，软件概要设计说明书，软件详细设计说明书，单元测试计划，单元测试报告，集成测试计划，集成测试报告，验收报告，使用说明书
4	凭借强大的科研能力并不断根据客户反馈进行软件升级，实现软件的强壮性与完善性，最终达到硬软无缝结合的目标

八、研发管理

本公司在硬件生产实行“外包”的 OEM 模式，本公司也会培训专业的质量检验人员负责生产商产品质量的检验，确保我们产品合格率达到高标准。本公司研发中心设置产品研发部进行产品的硬件与软件设计，实现软硬件自主开发，将核心应用技术牢牢掌握在本企业中。

产品设计的主要流程为 NPD (New Product Development) 并行 (concurrent design) 设计流程：

图表 7-11：NPD 并行设计流程



NPD 并行流程开始于产品创意，新产品创意来源有很多种渠道，通常，新产品创意来源于公司市场营销部门，因为他们通过与医生或者是个人用户的交流，从中挖掘出创意并开发新产品。而新产品的创意的另一种来源是在于公司技术推动，公司通过加大研究力度，从技术上角度上提高产品的性能或者是开发出新的产品，而客户还未意识到对这种产品的需求，但是技术推动新产品的同时需要市场的需求来保证成功，因此维维健康科技公司开发的产品将建立在市场的角度上从多方面完成 NPD 的并行开发。

第八部分 投资与财务

一、公司财务基本情况与会计政策

维维健康科技有限公司(以下简称本公司)按照财政部于 2006 年 2 月 15 日颁布的《企业会计准则——基本准则》和 38 项具体会计准则、其后颁布的企业会计准则应用指南、企业会计准则解释及其他相关规定(以下合称“企业会

计准则”）、以及中国证券监督管理委员会《公开发行证券的公司信息披露编报规则第 15 号——财务报告的一般规定》(2010 年修订)的披露规定编制。

(一) 会计期间

本公司采用公历年制，即自每年1月1日至12月31日为一个会计年度。

(二) 记账本位币

本公司采用人民币为记账本位币。

(三) 记账基础和计价原则

本公司会计核算以权责发生制为记账基础。

本公司在对会计要素进行计量时，一般采用历史成本，如所确定的会计要素金额能够取得并可靠计量则对个别会计要素采用重置成本、可变现净值、现值、公允价值计量。

(四) 存货

1、存货发出时的成本按加权平均法核算。

2、低值易耗品和包装物的摊销方法，周转材料包括低值易耗品和包装物等，均采用一次转销法进行摊销。

3、存货可变现净值的确定依据及存货跌价准备的计提方法

存货跌价准备按存货成本高于其可变现净值的差额计提。可变现净值按日常活动中，以存货的估计售价减去至完工时估计将要发生的成本、估计的销售费用以及相关税费后的金额确定。

(五) 固定资产

固定资产折旧采用年限平均法并按其入账价值减去预计净残值后在预计使用寿命内计提。对计提了减值准备的固定资产，则在未来期间按扣除减值准备后的账面价值及依据尚可使用年限确定折旧额。

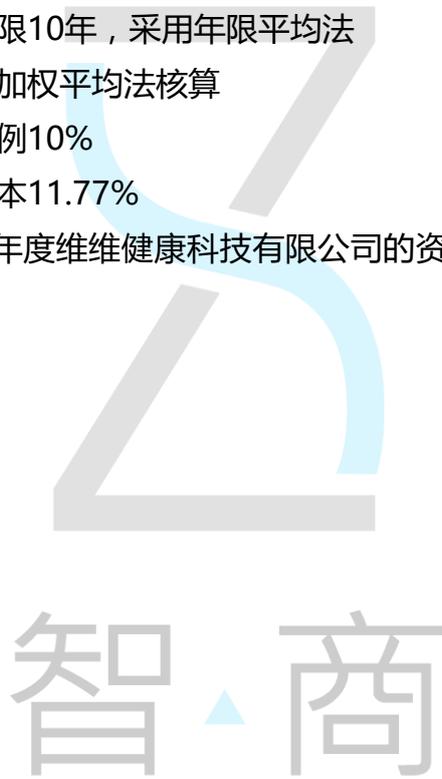
二、财务报表

2015年维维健康管理平台业务开展主要在广州、深圳两地，根据国家统计局的数据，2013年，全国GDP总计588019亿，广深两地GDP总计29920.37亿，占比5.09%；根据《2015年中科院移动医疗产业调研报告》，2015年，移动医疗的产值预计达到264.38亿元，按照5.09%的比率计算，广深两地移动医疗的产值将达到13.45亿元；据Wind资讯，2013年，广州、深圳非农业总人口分别为753.08万、324.32万，总计1077.4万，按照推广计划，2015年末，维维健康管理平台的用户达到10000个，相当于广深非农人口的1/1000，对应的移动医疗

产值为134.5万元，因此预计维维健康2015年营业收入为134.5万元，（据国家统计局，2013年广东人均在医疗健康上的支出为1122.7元，而平台每个用户贡献的收入为134.5元，占比11.98%，比较合理）据《2015年中科院移动医疗产业调研报告》，其中健康管理计划10%，广告收入占10%，诊疗收入分成20%，数据服务20%，专用通道30%，其他业务收入占10%；2016年、2017年国内移动医疗市场规模增速将达到69.7%、74.5%，因此估计维维健康平台的营业收入也将按上述速度增长。财务报表根据维维健康的运营计划和以下基本财务假定来编制。

- 1、所得税率25%，亏损可在往后五年内税前扣除
- 2、增值税率17%
- 3、固定资产使用年限10年，采用年限平均法
- 4、存货发出成本按加权平均法核算
- 5、盈余公积提取比例10%
- 6、加权平均资本成本11.77%

以下是2015-2020年度维维健康科技有限公司的资产负债表、利润表和现金流量表。



智·商

图表 8-1：资产负债表

企财 01 表
金额单位：元

制表单位：维维健康科技有限公司

项目	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
流动资产：						
货币资金	2,932,409.00	4,868,382.64	5,509,272.77	7,399,541.06	10,456,580.07	14,395,552.29
应收账款	-					
其他应收款	-					
存货	10,000.00	33,940.00	15,869.00	17,455.90	19,201.49	21,121.64
流动资产合计	2,942,409.00	4,902,322.64	5,525,141.77	7,416,996.96	10,475,781.56	14,416,673.93
非流动资产：						
固定资产	20,000.00	33,940.00	59,225.30	86,735.45	127,024.07	158,780.09
固定资产清理	-					
无形资产	1,576,800.00	1,655,640.00	1,655,640.00	1,655,640.00	1,655,640.00	1,655,640.00
非流动资产合计	1,596,800.00	1,689,580.00	1,714,865.30	1,742,375.45	1,782,664.07	1,814,420.09
资产合计	4,539,209.00	6,591,902.64	7,240,007.07	9,159,372.41	12,258,445.63	16,231,094.01
流动负债：	-	-	-	-	-	-
短期借款	500,000.00	550,000.00	605,000.00	665,500.00	732,050.00	805,255.00
应付账款	900,000.00	627,300.00	467,338.50	348,167.18	259,384.55	193,241.49
预收款项	-					
应付职工薪酬	139,209.00	414,602.64	641,493.50	891,643.27	1,248,542.10	1,547,390.12
应交税费	-	-	-	-	-	-
应付股利	-	-	-	518,366.06	829,322.11	1,100,021.53
其他应付款	-	-	-	-	-	-
流动负债合计	1,539,209.00	1,591,902.64	1,713,832.00	1,905,310.46	2,239,976.65	2,545,886.61
非流动负债：	-	-	-	-	-	-
非流动负债合计	-	-	-	-	-	-
负债合计	1,539,209.00	1,591,902.64	1,713,832.00	1,905,310.46	2,239,976.65	2,545,886.61
所有者权益（或 股东权益）：						
实收资本（或股 本）	3,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
资本公积						
盈余公积			52,617.51	225,406.20	501,846.90	868,520.74
未分配利润			473,557.56	1,510,289.69	3,687,299.97	6,716,665.13
所有者权益合计	3,000,000.00	5,000,000.00	5,526,175.07	7,254,061.95	10,018,468.98	13,685,207.40
负债和所有者权益 合计	4,539,209.00	6,591,902.64	7,240,007.07	9,159,372.41	12,258,445.63	16,231,094.01

图表 8-2 : 利润表

制表单位: 维维健康科技有限公司

金额单位: 元

项目	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
一、营业收入	1,840,000.00	6,244,960.00	10,897,455.20	15,959,323.14	23,372,428.74	29,215,535.92
减: 营业成本	500,000.00	1,697,000.00	752,000.00	827,200.00	909,920.00	1,000,912.00
营业税金及附加	76,840.00	260,794.96	455,087.21	666,475.21	976,052.95	1,220,066.18
销售费用	1,114,200.00	3,781,594.80	6,598,882.93	9,664,064.05	14,153,021.79	17,691,277.24
管理费用	874,500.00	2,098,800.00	2,518,560.00	3,022,272.00	3,626,726.40	4,352,071.68
财务费用	-	42,500.00	46,750.00	51,425.00	56,567.50	62,224.25
二、营业利润(亏损以“-”号填列)	-725,540.00	-1,635,729.76	526,175.07	1,727,886.88	3,650,140.10	4,888,984.57
加: 营业外收入	-	-	-	-	-	-
减: 营业外支出	-	-	-	-	-	-
三、利润总额(亏损总额以“-”号填列)	-725,540.00	-1,635,729.76	526,175.07	1,727,886.88	3,650,140.10	4,888,984.57
减: 所得税费用	-	-	-	-	885,733.07	1,222,246.14
四、净利润(净亏损以“-”号填列)	-725,540.00	-1,635,729.76	526,175.07	1,727,886.88	2,764,407.02	3,666,738.42

智·商

图表 8-3：现金流量表

制表单位：维维健康科技有限公司

金额单位：元

项目	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
一、经营活动产生的现金流量：						
销售商品、提供劳务收到的现金	1,340,000.00	4,547,960.00	10,897,455.20	15,959,323.14	23,372,428.74	29,215,535.92
收到的税费返还	-	-	-	-		
收到的其他与经营活动有关的现金	-	-	-	-		
经营活动现金流入小计	1,340,000.00	4,547,960.00	10,897,455.20	15,959,323.14	23,372,428.74	29,215,535.92
购买商品、接受劳务支付的现金	1,036,949.00	3,296,181.60	3,226,332.09	4,266,395.48	5,725,725.24	6,969,416.76
支付给职工以及为职工支付的现金	1,252,881.00	3,731,423.72	5,773,441.54	8,024,789.46	11,236,878.89	13,926,511.10
支付的各项税费	76,840.00	260,794.96	455,087.21	666,475.21	1,861,786.02	2,442,312.33
支付的其他与经营活动有关的现金	-	-	-	-		
经营活动现金流出小计	2,366,670.00	7,288,400.28	9,454,860.84	12,957,660.15	18,824,390.14	23,338,240.18
经营活动产生的现金流量净额	-1,026,670.00	-2,740,440.28	1,442,594.36	3,001,662.99	4,548,038.59	5,877,295.74
二、投资活动产生的现金流量：		-	-	-		
收回投资所收到的现金	-	-	-	-		
收到的其他与投资活动有关的现金	-	-	-	-		
投资活动现金流入小计	-	-	-	-		
购建固定资产、	20,000.00	13,940.00	25,285.30	27,510.15	40,288.62	31,756.02

第六届中国大学生“智·商”商业技能大赛

无形资产和其他长期资产所支付的现金						
投资所支付的现金	-	-	-	-		
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	-	-	-	-		
支付其他与投资活动有关的现金	-	-	-	-		
投资活动现金流出小计	20,000.00	13,940.00	25,285.30	27,510.15	40,288.62	31,756.02
投资活动产生的现金流量净额	-20,000.00	-13,940.00	-25,285.30	-27,510.15	-40,288.62	-31,756.02
三、筹资活动产生的现金流量：		-	-	-		
吸收投资收到的现金	3,000,000.00	2,000,000.00	-	-		
取得借款收到的现金	-	500,000.00	550,000.00	605,000.00	665,500.00	732,050.00
收到其他与筹资活动有关的现金	-	-	-	-		
筹资活动现金流入小计	3,000,000.00	2,500,000.00	550,000.00	605,000.00	665,500.00	732,050.00
偿还债务支付的现金	-	542,500.00	596,750.00	656,425.00	722,067.50	794,274.25
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	-	-	-	-	829,322.11	1,100,021.53
支付其他与筹资活动有关的现金	-	-	-	-		
筹资活动现金流出小计	-	542,500.00	596,750.00	656,425.00	722,067.50	794,274.25
筹资活动产生的现金流量净额	3,000,000.00	1,957,500.00	-46,750.00	-51,425.00	-885,889.61	-1,162,245.78

三、报表分析

(一) 利润表重要数据 (单位: 元)

项目	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
营业收入	1,840,000	6,244,960.00	10,897,455.20	15,959,323.14	23,372,428.74	29,215,535.92
营业成本	500,000	1,697,000.00	752,000.00	827,200.00	909,920.00	1,000,912.00
营业利润	-725,540	-1,635,729.76	526,175.07	1,727,886.88	3,650,140.10	4,888,984.57
净利润	-725,540	-1,635,729.76	526,175.07	1,727,886.88	2,764,407.02	3,666,738.42

(二) 获利能力比率表

年份	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
营业利润率	-39%	-26%	5%	11%	16%	17%
净资产收益率	-24%	-33%	10%	24%	28%	27%

通过以上比率和分析可以看出,公司具有较强的获利能力和经营能力。公司有很高的营业利润率、净资产收益率、固定资产回报率,而且每年呈增长趋势;公司在前两年是公司开拓市场阶段,有较大的费用支出,获利能力受到抑制,第三年开始,有良好的利润增长趋势,且营业利润率逐年增加,说明企业营业利润增加,企业的盈利能力强;净资产收益率 2017 年到 2020 年从 10%增长到 27%,股东投入的资金能产生的利润逐年增加;这些比率都反映公司具有较强的获利能力和经营能力。

计算公式

(1) 营业利润率 = 营业利润/主营业务收入×100%

营业利润率越高,说明企业商品销售额提供的营业利润越多,企业的盈利能力越强;反之,此比率越低,说明企业盈利能力越弱。

(2) 净资产收益率 = 净利润/净资产×100%,又称股东权益收益率,这个指标反应股东投入的资金能产生多少利润。

反映股东权益的收益水平,指标值越高,说明投资带来的收益越高。

(三) 现金流分析

现金流量是现代理财学中的一个重要概念,是指企业在一定会计期间按照现

金收付实现制，通过一定经济活动(包括经营活动、投资活动、筹资活动和非经常性项目)而产生的现金流入、现金流出及其总量情况的总称。即：企业一定时期的现金和现金等价物的流入和流出的数量。现金流量管理是现代企业理财活动的一项重要职能，建立完善的现金流量管理体系，是确保企业的生存与发展、提高企业市场竞争力的重要保障。

(单位：元)

项目	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
经营活动产生的现金流量净额	-1,026,670.00	-2,740,440.28	1,442,594.36	3,001,662.99	4,548,038.59	5,877,295.74
投资活动产生的现金流量净额	-20,000.00	-13,940.00	-25,285.30	-27,510.15	-40,288.62	-31,756.02
筹资活动产生的现金流量净额	3,000,000.00	1,957,500.00	-46,750.00	-51,425.00	-885,889.61	-1,162,245.78
合计	1,953,330.00	-796,880.28	1,370,559.06	2,922,727.84	3,621,860.37	4,683,293.95

通过分析，我公司初步可以预计在第一年有 1,953,330.00 元现金流入公司，第二年有 796,880.28 元流出公司，第三到六年分别有 1,370,559.06、2,922,727.84、3,621,860.37、4,683,293.95 元流进公司。

对于经营活动现金流量净额，因为第一、二年公司将以赠送手环的方式扩大市场份额，有较大销售支出，同时营业收入快速增长，于是出现了第一二年出现负数，第三年开始现金流量转正，并且逐年增大。

对于投资活动现金净流量，公司主要投资于固定资产和无形资产，暂无资产出售，故投资活动一直保持负数，并且程度逐年增加。

对于筹资活动现金流量净额，公司分别于第一二年融资 3,000,000、2,000,000，并且第二年开始借短期借款，每年以 10%速度增加，故第一二年筹资活动现金流量为正，第三年及以后为负。

公司打算合理利用大笔的现金流，进行恰当的资本运作，赚取可观的收益，我公司就将利用财务杠杆加快本公司的快速发展，对于资金短缺的问题有重要意义，但一定要考虑偿还问题和财务风险。

公司在使用现金流进行投资的三个商务指标，进行资本回报分析。

第一个指标是净现值 (NPV)。折现要分析现金流量，有了资金就可以赚净现值。净现值是指一个项目在整个生命周期中收入带来的现金流入量现值扣除当时投资成本所带来的现金流量的总值。净现值约等于需投产以后金融阶段的净

现金流量折合成的现值与原始投资净现金值之间的差额。净现值为正则此项目有利于可图。净现值就是一个项目按照目前的预算可能给投资者带来的价值。公司将基本保持每年 60%的比率对入账现金进行利用，主要将进行指数型基金的购买，规避风险。

本文采用 CAPM 模型根据同行业上市公司的数据计算得股权资本的贴现率为 12.59%，负债部分的贴现率用借款利率 8.5% 计算，公司平均负债率是 20%，用 WACC 方法计算得到的贴现率是 11.77%，采用自由现金流贴现模型计算，得到维维健康公司的估值为 121,491,701.61 元。

第二个指标是内部回报率(IRR)，又叫内含收益率。也是投资时最重要是常见的指标。公司第一年初引入风险资本 150 万，第二年初引入风险资本 200 万，风险资本占股本比例 50%，根据维维公司的财务发展状况估计，内部回报率达到 37%左右，非常可观。

第三个指标是获利指数 (PI)，是指投产后按基准收益率或设定折现率折算的各年现金流入量的现值合计与原始投资的现值合计之比。获利指数 (PI) = 投产后各年现金流入量的现值合计/原始投资的现值合计或： $= 1 + \text{净现值率}$ ，只有获利指数大于 1 或等于 1 的投资项目才具有财务可行性。维维健康公司的获利指数为 19，远大于 1，因此投资维维健康公司具有财务可行性。

四、融资计划

(一) 融资渠道

2015 年公司股本结构和规模如下表：

资本构成	数量 (万元)	股权比例
自筹资金	150	50%
风险投资	100	33.33%
技术入股	50	16.67%
注册资本	300	100%

公司的融资计划分为两个阶段。第一阶段，公司的早期运作阶段；第二阶段，公司的中后期运营阶段。

第一阶段：

早期运作阶段，为了达到预计的经营目标,同时保证公司拥有一定的抵御风

险的能力,我公司拟定注册资本为 300 万元人民币,在权衡行业特点、运作成本和公司创立成员家庭经济状况后,我们决定公司的注册资本由以下部分构成:

公司在创业初期由团队成员自筹资金以及接收学校创业实践基金和比赛奖金共 150 万元人民币,能够保证队员对公司的控制权,保障公司稳定运行。

吸引社会上的风险投资来筹集资金 100 万元。前期,公司实力不是很大,科技成果在向生产力转化时所需的资金非常欠缺。本公司依托中山大学成立,可在一定程度上向学校申请创业启动资金以及中大控股集团、公司的支持;另外一方面,近年来新起的天使投资(Angel Capital)对本公司的启动也有很大帮助。天使投资是自由投资者或非正式风险投资机构,是一种非组织化的创业投资形式,其资金来源大多是民间资本,这恰好是企业注入的营养剂,推动了高科技企业从小到大,从弱到强的长足发展。

技术入股:50 万

本公司计划将公司运营平台产品创造团队以其技术作价资金 50 万元入股。

第二阶段:

第二阶段为中后期发展阶段。在中后期,公司已初具规模,运营状况稳定发展,除了生产现有产品以外,还要研发新型产品。在新型产品的开发上,公司将采用银行借款和引入风险资金的办法筹集资金。

银行贷款:公司将在合理的资产负债比率($\leq 50\%$)下,根据公司具体的投资需求,并结合大学生创业的政策优势向金融机构进行借款。初步拟向银行短期贷款 50 万元,利率 8.5%,之后每年借款数量按 10%速度增长。

风险资本:经过 2015 年的经营,公司已初具规模,运营状况稳定发展吸引社会上的风险投资来筹集资金 200 万元。

第九部分 风险资本退出机制

一、退出方式分析

(一) IPO

公开当公司发展达到一定规模时,我们将争取在中国股市的创业板上市,申请发行股票,以筹集更多的资金;届时,风险投资和控股方等股份持有者可通过出售其掌握的股票而收回投资,风险投资实现成功退出。主要有以下几种:

- **境内创业板上市**

由于本公司属于成长性很高的高新技术企业，非常适合在境内的创业板市场直接上市。

- **境内中小板上市**

一般的中小型创业企业难以直接在主板上市，在创业板没有推出之前，中小板上市是本公司首选的方式。

- **境外创业板上市**

公司也可以到境外创业板上市。当国内资本市场进入衰退或萧条阶段时，公司可争取在香港二板市场上市，也可以考虑美国纳斯达克市场和新加坡的凯利板等海外的二板市场。

(二) 兼并与收购

由于兼并收购方式操作方便，有助风险投资商快速将风险资本撤离，实现资本增值同时获得了大量的现金流，交易费用较低所需时间较短，所以若不能顺利IPO时，本公司将会尽力通过兼并收购方式实现风险投资商的退出。

- **战略投资者收购**

公司将积极联系对本公司有兴趣的企业和战略投资者，全力配合风险投资商实现退出。

- **管理层收购**

管理层使用自有资金，或利用信托资金收购风险投资商的股份，实现风险投资商的退出。

- **创业者股权回购**

从第二年开始，如果公司的年投资报酬率较低，投资者可以要求其他股东(即本创业小组)买回其全部股权。

(三) 清算

若公司经营状况恶化或未来收益前景堪忧，公司将会充分考虑风险投资商的利益，帮助风险投资商以清算方式及时退出。当然这是本公司努力通过稳健经营，尽量避免的方案。

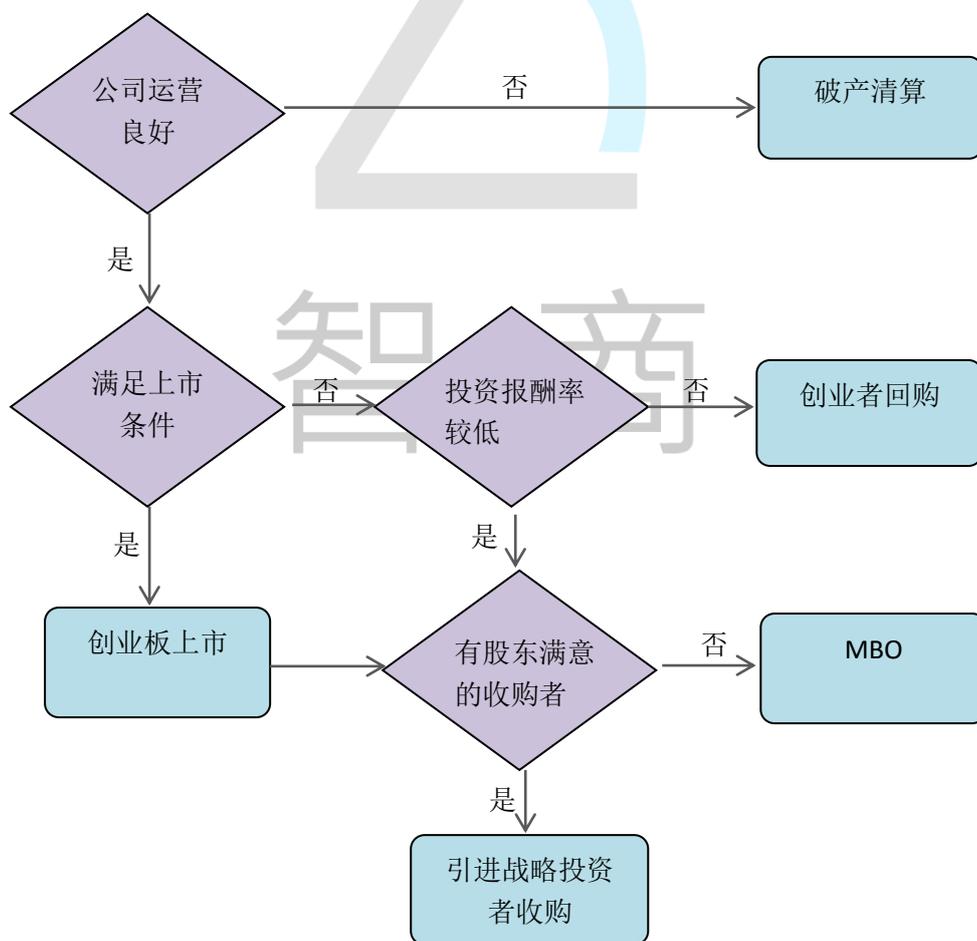
二、退出时间

如果选择 IPO，应争取在第 4 年上市。因为资本市场一般对管理层抛售股票的时间、份额有严格的规定。如果选择 MBO 和创业者回购，则管理层尽量在第 3 年回购，因为这时公司的价值还没有上升到太高，进行回购相对容易，同时管理层应该和风险投资商协商好。其它几种方式，风险资金在第 5 年退出较合适。

从撤资的时间和公司发展的角度考虑，第 5 年时，公司经过了导入期和成长期，已实现了一部分服务和相关技术的研发，发展趋势很好；同时，公司在移动医疗产品领域树立了良好的形象，产品将有相当的知名度，此时退出可获得丰厚的回报。

三、退出决策

图表 9-1 风险资本退出决策



风险资本退出的方式和时间选择主要受本公司的成长阶段、市场环境（尤其是资本市场环境）、风险投资商的偏好的影响。IPO 方式是风险资本退出的最佳方式，公司将尽全力实现二板或中小板上市；若 IPO 条件不具备，本公司将会尽力通过兼并收购方式实现风险投资商的退出。公司将竭力配合风险投资商，根据投资商对风险的承受能力，选择合适的退出时间，并从多种方式中选择一种最适合的风险资本退出方式，保障风险投资商的利益，使风险投资收益最大化，更好地回报风险投资商对公司的投资。

