

# 四处筹钱、工资减半，参与抗疫的民营医院如何自救？

财经杂志 2 days ago

The following article is from 活粒 Author 活粒



**活粒**

联动三医，桥接资本，直达健康

以前是救武汉的病人，现在不得不想办法自救。疫情放大了民营医院的短板，疫情后如何活下去，需重新规划发展路径，也需要政策层面新的调整



4月9日中午，方泰医院体检中心门外，医务人员准备给预约前来的复工人员做核酸检测和血清抗体检测。摄影/《财经》

记者王小

文 | 《财经》记者 信娜

编辑 | 王小

这是李明第八次被拒绝。

他身在武汉，在为一家妇产医院筹资。七个月前，他与几位合伙人共同筹划建医院，猝不及防，疫情突然而至，现在，原本谈好的投资都“变了卦”，接触的其他投资人也口风很紧。

进入四月，这座城市已经滑向正轨，而李明谈及此时的境遇，自我调侃“二锅头都不能平复我的心情”。他从山东来汉打拼多年，这次是真的愁肠百结。

另一家民营医院，在新冠疫情最猛烈时期停业，现在打开大门重迎病人，可门诊量骤减，“收入不足，连员工工资都快付不出来”，该院一位负责人对《财经》记者说。

营收不够，资金不足，也许是中国超2万家民营医院在疫情中的相同难题。一位行业协会负责人说，现在首要问题是，民营医院得先有足够的现金活下去。

如果现金能够支撑医院运转，长远来看，如何“造血”则更为关键。“我们自己得跳起来加把油”，上述民营医院负责人说。

武汉封城76天，这里的民营医院经营者比其他同行承受更大压力。《财经》记者先后采访了五位武汉民营医院负责人，他们经历了什么已显得不那么重要，最重要的是，如何活下去。

如何渡过后疫情期，没人能给出标准答案。奋力一搏，总不为过。

## “我需要钱”

3月26日，武汉洪山区一家妇幼专科民营医院开门后，有三名工作人员用被消毒水润湿的拖把清理地面。他们得花点力气，才能使泛灰的瓷砖重新显出亮色。毕竟这里已空置了两个月。

李明斜靠在门口，稍作休息。他是这家妇幼专科医院的合伙人。按照原本计划，4月医院正式开业看诊。这家筹建了七个月的医院，因房租、装修等已陆续投入近2000万元。但现在，卡在了最后一环，“还缺医疗器械，如CT机”，他说，怎么都筹不到钱了。

自1月23日武汉“封城”，李明的医院就停止筹建。两个多月后，此前有过沟通的投资人都拒绝出资，态度保守。他没法子，只能继续到处托人问。

500万元，是他需要的现金数额，在医疗投资中，这是一个小数目。李明也找过银行贷款，条件太苛刻，因而只能寻求私募资金，“都在观望，没人愿意出钱”，他连说三遍，“压力太大了”。

到4月9日，筹资还是没结果。不能营业意味着没收入，房租、水电及现有的人工费还得照付。李明算了一笔账，空转一个月至少得花费60万元。如果没法及时筹到资金，他不知道能撑多久。这笔钱关系着，这家还没营业的民营医院，是否会“胎死腹中”。

李明还在不断地寻找合适的投资人。《财经》记者将李明的项目书介绍给几位北京的投资人，均未得到肯定答复，其中一家资本负责人认为，现在妇产医院都不太景气，又在武汉，“我觉得算了”。

同样，在4月1日，武汉长康妇产医院未能按计划恢复营业，“有三个科室医生没有到齐”，该医院院长陈银章说，还需讨论运营策略。

自1月30日，该医院被征用为武汉汉阳区新冠肺炎疑似患者集中隔离点，到3月24日，四层病区共收治1667名疑似患者。期间，医院需负责病人的身体状况监测、基本治疗，以及一日三餐。

该院一位负责人说，政府前期补助了50万元，但数额有限。先不算房租、人力成本以及各种治疗和药物费用，仅负担员工和疑似患者这1800多人的伙食就不是小数目，“你知道刚开始一周的菜价有多贵吗，两颗不大的白菜，五斤要花70元”。

接近两个月，医院被掏空。“至少还得600万—1000万元，才能把接下来的日子熬过去”，陈银章寄希望于政府能尽快把征用的补助费发下来，至少让医院先运转起来，我们真的是为抗疫，掏空了

家底，“我想政府不会不管我们”。

上述行业协会负责人直截了当指出，没有好的资金链，很难活下去。他近期曾与民营医院管理者或投资人有过数次聊天，不止在武汉的医院，缺乏现金流，这也是全国民营医院的普遍现状，“都有压力，现金流充足的，心里相对有底。”他对《财经》记者说。

### “工资可能降到原来的一半”

到底要熬到什么时候才能恢复，谁都说不好。

一周前，一家武汉某民营三级综合医院恢复部分科室。3月25日上午10点多，除医生外，不到10人散在各处，门诊大厅显得有些空旷。外科诊室外，三名患者正在候诊。其中一人住在距医院步行十几分钟的小区，因头疼而来，“离的很近”，该患者对《财经》记者说，自己是小毛病，不想去人的大医院，怕传染，先来这里看看。

该医院曾是武汉新冠肺炎病人定点收治医院之一。2月18日是其接收新冠肺炎病人最多的一天。当天下午4点，上述医院管理人员接到电话，需要准备30个床位。晚上8点，再次得到通知，患者数量翻倍，要转来70名病人。

“当时真的吓了一跳，来不及想”，上述医院述管理人员立刻给护理部主任打电话，马上准备床位。“病人从当天晚上10点开始收治入院，一直持续到凌晨两点”。

那时守在病房的是这家民营医院的都是年轻医生，“院里的专家岁数都比较大，60多岁”，上述医院管理人员解释，我们知道老年人是易感人群，就不让他们来一线工作，“得保护好我们的医生”。

《财经》记者到武汉方泰医院时，还没到门口，其院长原义孝便立刻说，已经消过毒了，“放心、放心。民营医院内如果发生了院内交叉感染，有可能是要命的事”。

时间退回到大年初二，这家医院应政府要求设立发热门诊。库存的防护服数量是，20套。面对的是一天100人—200人的拥挤门诊。那时原义孝最犯愁的是，怎么用20套防护服保护好医生，“现实就是这样，还得开诊，只能想办法”。

防护物资不能见底。四处买物资的过程，让原义孝体会到什么是“有钱也买不到”，以及“买到的也可能是假的，和同行一样，前期买了几次防护服，到货后发现是工业用的，不符合医用标准”，这之后，他形容自己“要聪明”，大批购买防护服前，先买十几套，看看是怎么回事。

4月8日，武汉解封，原义孝的焦虑随之变了：不知道人们需要多久的时间，才能放心地来医院看病。上述武汉民营三级医院是武汉东西湖区恢复诊疗的三家医院之一，门诊量并不理想，恢复门诊后，每天门诊量100多人，比同期少了不少。

几天前，武汉长康妇产医院也开始正常开诊。“门诊只有10人左右，有住院病人。离我们的期待相差甚远，只能慢慢来”，陈银章说。

武汉多位民营医院经营者推测的时间是，至少还得过四、五个月，医院的业务也许才能恢复至同期水平。

因现金捉襟见肘，陈银章已经给院内医务人员打了“预防针”，要降低工资。《财经》记者采访发现，民营医院经营成本中，占比最高的是工资福利，一般占50%以上。

“特殊时期，肯定不会像之前的工资那么高”，陈银章说，也许只能达到原来的一半。

## “到了自救的时候”

“以前是在救武汉，现在到了自救的时候了”，原义孝说，疫情后期，这是他每天都在思考的问题，并询问《财经》记者，你觉得有什么好的方式？

作为隔离点，方泰医院有资质承担核酸检测。原义孝想到的办法是，与复工企业达成合作，为其员工进行体检筛查，包括CT、核酸等。“没多少利润，但至少能保证有一定收入，负担各项支出”，他说，一周前，医院已与武汉一家大型复工企业达成合作。

随着武汉解禁，复工企业增加，需做核酸检测的人越来越多。方泰医院本部还住着新冠肺炎治愈后隔离的人，于是，医院分了两个工作小组，每个小组6、7人，除了医务人员还有一名司机，给企业做上门的核酸检测。周边居民有预约做核酸检测和血清抗体检测的，为了防止交叉感染，就直接在体检门诊外的一片空地上做。

4月9日从早上7点开始，方泰医院的医务人员前往签约企业，为工作人员做复工前的核酸检测后，一直忙到中午12点多，还没吃上饭，下午的行程也排满了。“一天大概会做500多人”，该医院一名负责人说。

上述医院管理人员认为，成为新冠肺炎病人定点收治医院，恰好是可以被记住的时刻。“当时到发热门诊来的患者有时候一天有400多人，往常我们最高峰时也就不到300人，输液一天百来人，疫情时每天都有几百人。这期间，我们的服务迭代了。如果服务做得好，与公立医院有差别，大家也许会记住你”。

在上述医院管理人员看来，这是一个积累口碑的过程。患者有机会横向比较服务态度和质量的的不同。“后续我们也会通过市场营销方式加强这方面的口碑”，他将之看成一个长期的过程，“不能出错，毕竟千里大堤毁于蚁穴”。

无论如何，作为新冠肺炎定点收治医院的靠谱表现，让上述医院管理人员积攒了底气。

现在人们对去医院看病顾虑重重，很多人会选择线上问诊。2019年12月，方泰医院本打算试水搭建网络平台。新冠疫情突至，这项计划搁置了，但在疫情期间，他们利用微信群，小试了一把微缩版“互联网医院”。

2月18日，武汉小区封闭管理趋严时，方泰医院临时组建了一个院内治疗小分队，“附近居民可在微信群内咨询医生。如果需要购药，可以线上挂号买药，由医院负责配送”，原义孝说。

刚运行时，遭遇人手不足。因封城交通停滞及小区封锁，到院的员工不足30%，约40人。“除了内科医生的岗位不变，其他人的工作几乎全部打乱”，原义孝形容，哪里有工作就要去哪里，比如，医务人员临时变成药品配送员，“有同事在附近小区生活，有些药品是由他们下班后顺路带过去的”。

临时搭起的治疗小组，由五到六名医务人员负责，覆盖40多个社区，100多个小区，3600个微信群，当天中午1点前，收集此前24小时进行的网上咨询和开药情况，进行信息核对，1点后开始配送。

高峰期时，每日买药订单量约50个。随着武汉城逐渐复苏，可以出门走动的人多了，到3月底，保持在日均10单左右。这是疫情期间的“非常之举”，原义孝说，“疫情肯定会对我们的经营有影响，但我们也得想着怎么利用这段时间积累的资源，转化成优势。”

医院的决策者们希望能尽快与互联网医疗“牵手”，建互联网医院。在《财经》采访当天，一位民营医院负责人刚与一家互联网医疗公司商谈合作。多位民营医院经营者将此视为疫情契机，可扩大医疗场景。

上述民营医院负责人的构想是：建立互联网医院，人们通过手机与医院相连，了解需求，并上门服务，“填补患者不愿意来医院的空档期”。

一位投资人认为，在这种需要熬着的时刻，通过互联网医院，不失为手段之一。这是疫情后期，民营医院“自救”的缩影。

“往好的方向努力吧，现在只能是顶住”，李明这样鼓励自己。

（文中李明为化名）

**【版权声明】** 本作品著作权归《财经》独家所有，授权深圳市腾讯计算机系统有限公司独家享有信息网络传播权，任何第三方未经授权，不得转载。

责编 | 阮璐阳 [luyangruan@caijing.com.cn](mailto:luyangruan@caijing.com.cn)  
本文为《财经》杂志原创文章，未经授权不得转载或建立镜像。如需转载，请在文末留言申请并获取授权。