



▲迪安診斷為阿里巴巴員工提供現場採樣服務。受訪者供圖

「今天你核酸了麼？」疫情爆發以來，一張小小的核酸檢測健康證明已然成為走遍全國的「綠色通行證」，伴隨着疫情防控的常態化機制，一次核酸檢測的價格也從最初的240元（人民幣，下同）逐漸降至80元。「可以說，中國是全世界核酸檢測最便宜的國家。」在迪安診斷董事長陳海斌看來，正是在國內第三方醫學診斷機構的不懈努力下，核酸檢測才能以低廉的價格快速走向百姓身邊。

大公報記者 俞 晝

「新冠疫情期間，武漢有80%左右的新冠檢測是由第三方醫學診斷機構完成的，這也給了獨立醫學實驗室（Independent Clinical Laboratory，簡稱ICL）一個成功破圈、走向台前的機會。」陳海斌告訴記者，在歐美等發達國家，第三方醫學診斷服務一般佔據一半左右的市場份額。「這是一個百億美元（約近千億元人民幣）級別的市場，而國內第三方醫檢的市場佔比目前還不到10%，增幅潛力巨大。」

規模效應降低成本

「簡單來說，ICL就是醫學檢測外包服務機構，它與醫療機構建立業務合作關係，集中收集並檢測這些機構採集的標本，並回報檢驗結果以應用於臨床。」陳海斌介紹道，在新冠疫情出現之前，國內醫院裏最常見的檢測是常規生化免疫項目，以及包括傳染病、腫瘤檢測等高端檢驗項目。而核酸檢測，除了專科醫院，每天也就收幾例最多十幾例標本，從成本上來講自檢很不划算。

「核酸檢測試劑盒裏因為含有taq酶，通常需要-20℃冷凍保存，檢測時拿出來復融，剩餘試劑需再次放回-20℃冷凍保存，反覆凍融試劑會降低taq活性從而影響樣本檢測質量，現有試劑盒一般都是96人份的，一旦醫院的檢測量上不去，不僅檢測質量無法保證還很容易造成試劑浪費；此外，某些縣級醫院並沒有自建的核酸檢測實驗室，醫院也會將標本交給我們。」在這樣的背景下，迪安診斷僅杭州實驗室就承接了2000多家醫療機構的外包檢測服務。

「醫療機構為什麼要跟我们合作？第一個是報告準時，我們每天定時開車上門收標本，承諾24小時內出報告，檢測結果通過網絡上傳，送檢機構的醫生在客戶端就能查詢檢測結果。第二個是因為我們的檢測標本量很大，規模優勢明顯，成本就相對比較低了，所以在收費端，我們基於政府的收費標準，跟醫療機構結算時可打6-7折，如果標本量大，折扣還能更低，給予了醫療機構充足的利潤空間。」

「事實上，當你不去與醫療機構爭利而是通過服務給它們帶來更多利潤時，談合作也就容易多了。」截至目前，迪安診斷在全國建立了40家連鎖化實驗室，與超過2萬家醫療機構開展業務合作，累計為全國超3億人提供醫學診斷服務。年報顯示，2017、2018、2019年迪安診斷的營業收入分別是50.04億元、69.66億元、84.53億元，複合增長率達29.97%。公司預計2020年淨利大增105%至135%，達到8億元左右。

2020年，一場突如其來的新冠疫情席捲全國。「疫情爆發後，醫院的許多常規醫療服務停滯，我們的業務也出現了斷崖式的下跌。」陳海斌坦言，當時他獲得的消息是疫

情在武漢非常嚴重，醫院收病人的標準是要確診新冠，但檢測的試劑、設備、人員都奇缺。「1月22日，就在武漢封城前一日，我在公司發出了抗擊疫情的總動員會，為新冠病毒的檢測業務做好了準備。」

「很多人問我為什麼要給公司起名『迪安』，其實這是來源於『DNA』的音譯，我們在創立之初就是從核酸檢測起步的，如今疫情又讓我們重回老本行。」在新冠疫情爆發前，迪安診斷有2000多個檢測項目，核酸檢測只是其中量小利微的一部分。「我當時預感新冠病毒檢測將會是一個爆發式的增長，抽調了各部門和實驗室的精兵強將來啃這塊硬骨頭。」

1月30日，迪安自主研發出新冠病毒核酸檢測試劑盒；2月10日，研發出可同時鑒別18種常見呼吸道病原體感染的試劑盒；2月20日，聯合溫州醫科大學李校坤院士團隊共同研發出「核酸檢測+IgM/IgG抗體檢測」的聯合篩查方案；3月9日，圍繞臨床診斷、治療指導、預後判斷、機理研究四個方面，推出新冠病毒感染整體化診斷解決方案。

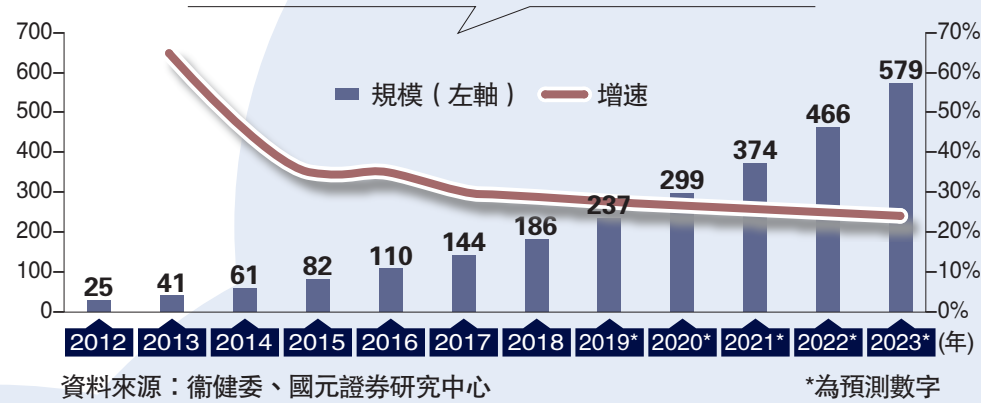
贏得信任拿到大單

「新冠對於ICL是一場沒有硝煙的戰爭，它既是一種社會責任擔當，也是拼實力和能力的機遇。」陳海斌以「武漢十天大會戰」舉例道，當時武漢市政府立下了「十天在全市範圍內開展全員核酸篩查」的軍令狀，邀請了全國40家醫院和23個第三方醫學診斷機構參與檢測。「在63支隊伍裏，我們迪安一家就檢測了106萬人份，約佔總檢測量的10%。」

有了武漢的經驗，隨後北京、新疆、青島、大連、瀋陽、石家莊等地剛爆發疫情，就將迪安作為新冠病毒核酸檢測的「主力軍」推至前線。「更重要的是，經此一役，我們贏得了政府和企業的信任，在後續的復工復產復學人員的核酸檢測上，拿到了許多大的訂單。」

中國第三方醫學實驗室市場

(單位：億元人民幣)



醫檢外包疫市興起 規模撲千億



▲迪安診斷為企業復工人員現場採樣。受訪者供圖

因為懂得 更知兇險 新手爸爸 自薦出戰

勇於擔當

「因為懂得，更知兇險，深知武漢之行諸多未卜，但位卑未敢忘憂國。值此關頭，唯有迎难而上、不懼艱險、勇於擔當、團結一心，才有可能早日戰勝疫情。在此鄭重申請：請讓我帶隊，讓我參戰。」寫下這段話的，是80後醫學博士姜育樂，聽聞集團招募赴武漢支援「瑞德西韋」項目的新冠病毒核酸檢測工作時，他第一時間遞上了請願書。

而此時的姜育樂剛做爸爸，寶貴才滿月不久。「我是一個醫學博士，分子診斷、生物安全方面都很熟悉，年輕，身體沒有基礎疾病，也有很好的科研背景和管理經驗，綜合考慮下來，可能我是最適的人選之一。」姜育樂這樣向記者解釋他的決定，而後，他說服了家人，帶着一隊年輕的志願者，逆行奔赴武漢。

待檢標本病毒載量極高

「剛到武漢時，與武漢的胡宏波老師一起巡查實驗室，胡老師說了三次『鞋套是有用的』，因為除此之外，什麼都缺。連記號筆、生理鹽水都找不齊。」姜育樂回憶起當時的情景，武漢因封城而出現物資短缺，「武漢的同事已經快吃不上飯了，彈盡糧絕。」不僅如此，由於「瑞德西韋」項目本身就是對新冠病患用藥，因此所有待檢標本全部來自確診病例甚至是重症病例，病毒載量極高，「壓力很大。」

90後孟帥也是「瑞德西韋」項目赴

武漢的成員之一。「2月9日，我如願和小夥伴一起踏上奔赴武漢的征程，如果沒有這場突如其來的疫情，這應該是我新婚的第十天。」孟帥告訴記者，他與未婚妻丁雪雲都在迪安工作，疫情初發時，他們正在家裏籌備正月初五的婚禮，面對突如其來的狀況，孟帥說服未婚妻推遲了婚禮，從老家趕回杭州，參與集團總部新冠實驗室籌建。

隨後，「瑞德西韋」項目的招募令就發布了，孟帥毫不猶豫地報名要求前往武漢。「我在武漢實習過，我一定要去那邊幫助我的老師和同學們。」問及當時內心的感觸，孟帥坦言，「當時我們每天要為使用『瑞德西韋』的病患做三次新冠病毒的核酸檢測，全程監控他們的用藥和療效，而且一呆就是45天，每天穿着防護服工作超過14個小時，對人的身心都是極大的考驗。」

「我真的為我們年輕的迪安人感到驕傲。」陳海斌說，當時他心裏也很矛盾，既想接下任務證明公司的實力，又擔心員工的安危。「我記得2月7日我們在集團內部發布了招募令，短短3個小時就有一百多人報名去武漢，很多都是平日裏默默無聞的、我連名字也叫不上來的員工。」如今，迪安診斷全體員工投票決定將每年的2月7日設立為「迪安日」，紀念這些做出不平凡決定的平凡人。



▲孟帥在防護服上對未婚妻表白「等我回去娶你」。受訪者供圖



碗裏的 鍋裏的 田裏的

滿懷信心

陳海斌有一句經典的口頭禪：吃着碗裏的，看着鍋裏的，想着田裏的。「創業，永遠不要把雞蛋放在一個籃子裏。」他回憶道，「1996年，我揣着20萬元啟動資金在杭州開展核酸檢測業務，在短短兩年時間裏與40多家醫院談下了合作，我提供檢測設備和技術人員，醫院提供場地，利潤兩家分成，事業做得順風順水。」

沒想到，1998年，由於PCR（一種用於放大擴增特定的DNA片段的分子生物學技術）市場的不規範導致了很多醫療事故，國家的一張「醫院暫停使用PCR檢測技術」的禁令讓陳海斌陷入絕境，公司一度面臨倒閉。走出危機後，2004年再度出發，從PCR產品代理轉型到醫學診斷服務外包，以獨立實驗室的身份開始全新的業務。

然而，2005年，國家頒布檢驗收費標準調整，很多檢測項目收費被「攔腰截」，原本盈利的獨立實驗室一下子從「上個月盈利幾萬到下個月虧損數十萬」，公司再次站在破產邊緣。「我們花了整整兩年的時間，中間經歷了政策的波折，這些波折讓我們意識到獨立實驗室商

業模式的真正核心，是通過全產業鏈的規模效應來實現。」

他告訴記者，在全球所有的獨立實驗室裏，他最欣賞的是Labcorp，實際上這家公司也被他列為迪安的對標公司。「我們研究Labcorp的戰略就會發現，前面二十年它專注做網絡拓展、做基本檢測，最近十年聚焦在新技術，對好的技術公司進行併購，慢慢延伸到上下游的產業鏈。」2020年，在疫情的助推下，Labcorp的市值已接近200億美元。

「在國內，從事診斷技術研發及產品生產的企業不少，從事醫學診斷服務的企業也很多，從事健康管理的企業就更多了。但像我們這樣『三位一體』，把診斷技術研發及產品生產、醫學診斷服務、健康管理融為一體的全產業鏈集團企業只有我們一家。這樣的布局，注定了我們走的路會比別人更辛苦，但同時也能體現出我們的綜合優勢。」

此次疫情更讓陳海斌對企業的發展戰略充滿了信心。「國外的獨立實驗室發展時間長，經過了『普檢—特檢—進入千家萬戶』三個階段；而國內的發展時間短，正呈現三浪疊加、齊頭並進的勢頭，這對我們來說是最好的發展機遇期。」

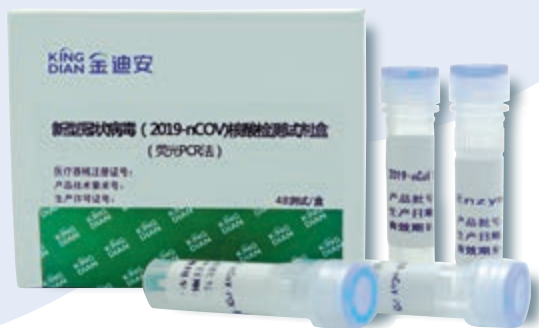
復工檢測需求大 拓消費者市場捉機遇

經營有道

疫情爆發以來，核酸檢測一直是鑒定是否感染新冠的有效手段。起初主要用於疑似病例，隨着無症狀感染者的出現以及復工復產的進行，檢測人群範圍也急劇擴大。於是，去年4月初，迪安在天貓、支付寶、釘釘、百度及迪安診斷的微信公眾號、「曉飛檢」微信小程序等推出了「新冠病毒核酸檢測在線預約服務」，覆蓋20餘個省（區市）的40多個城市。

「我們單位要求，但凡是跨省出差，回來必須提供三日內的核酸證明，才能返崗復工。」杭州市民陳先生告訴記者，現在他幾乎每半個月就要在天貓預約核酸檢測，眼見着檢測價格的步步回落，而且出報告單的時間也降至12小時，「挺方便的。」

「在新冠疫情以前，核酸檢測屬於專業項目，更多的是To B，也就是面向醫院等機構，消費者需要到醫院開單才能做，信息壁壘較高。如今在疫情的助推下，我們將核酸檢測項目上線互聯網平台後直接面向消費者To C，既方便了消費者出行，也有助於我們獲得更大的市場。」陳海斌說，截至目前，迪安診斷累計核酸檢測量近5000萬



▲核酸檢測試劑盒。受訪者供圖