竣蘅咨询
JUNHENG & PARTNERS
超高端医康养 · 经营诊断与落地

DUE DILIGENCE & OPERATIONAL ASSESSMENT

尽调样本报告

脱敏版 · 样张

医康养门店经营尽调与陪跑 · 完整报告 100 页 · 本件为脱敏节选 13 页

本件包含

- 核心结论 Executive Summary（一页结论先行）
- 报告导读：七个章节的阅读地图
- 第一章 门店的资产基础与经营位次
- 第二章 客户资产的康波与结构
- 世界级诊断指数 WCI 评分体系（判定页）

完整版含 14 维 678 条指标全量穿透与 90 天跟进验收口径，仅限面谈出示。

竣蘅咨询 JUNHENG & PARTNERS

2026 年 11 月 · 仅限意向客户评估使用 · 不得转发或商用

一、本件性质

本件为某超高端医康养门店《守成与跃升——门店经营与医管尽调报告》（全 100 页）之脱敏节选样张，共 13 页，用于意向客户在正式合作前评估报告的颗粒度与证据密度。完整版报告仅在面谈时出示，不提供电子版。

二、脱敏口径

机构名称、门店名称、人员信息以 XXXXXX 或涂黑处理；关键经营数值（营收、会员数、单价等）以黑色条带遮蔽；图表坐标轴与比例关系保留。所有涂黑均为不可逆遮蔽，无隐藏图层。

三、如何读这份样张

先看「核心结论」页：结论先行，每个判断均可回溯到后文证据；再看「报告导读」：七章 36 项专项的骨架；随后两章为证据链示范；末页 WCI 评分判定展示指标体系如何收敛为一个可复测的分数。

四、可核验与不可核验

数字口径、图表逻辑、指标定义、评分方法：可核验，面谈时逐条对质。机构身份、客户信息：依保密义务不披露。「经验证」「已交付」类表述均对应真实委托，可提供签约主体核验。

五、使用边界

本件版权归竣蘅咨询所有，仅限意向客户评估使用，不得转发、摘录、商用或用于训练任何模型。如需引用观点，须获书面同意并注明出处。

六、联系

主理人：SAM程竣（许程竣） ｜ 微信 / 电话：18512264206 ｜ 48 小时内回复。
邮箱：chengjun.sam.xu@gmail.com

[redacted]

DUE DILIGENCE & OPERATIONAL ASSESSMENT

守成与跃升

[redacted]与医管咨询报告

[redacted] Flagship Store · Due Diligence & Advisory Report

> 并店红利兑现于表，经营底盘松动于里；
> 服务交付能力真实，改进窗口期有限。

报告期间 2025[redacted] — 2026[redacted]

18个月经营数据 · 36项专项分析

[redacted]

目录

CONTENTS

卷首 3
重要声明与数据基础 4
核心结论 5
摘要 7
报告导读 8
第一章 门店的资产基础与经营位势 9
1.1 门店画像与合并故事线 9
1.2 交付验证 10
1.3 网络透视 12
1.4 盈利结构 15
1.5 脆弱性测试 17
第二章 客户资产的断层线 20
2.1 资产结构 20
2.2 留存诊断 24
2.3 价值杠杆 28
第三章 品项与产线结构 32
3.1 结构错配 32
3.2 生命周期与SKU效率 35
3.3 定价与品牌结构 39
3.4 品项×客群与品项Cohort 43
第四章 效率与产能 49
4.1 床效与坪效 49
4.2 人效 52
4.3 排班与预约 55
第五章 团队与组织 59
5.1 专长与亲和 59
5.2 回访与客户之声 64
5.3 院长与团队评价 67
第六章 诊断的收束，价值的释放 73
6.1 核心发现矩阵 73
6.2 价值驱动树与战略选项 77
6.3 实施路线图 81
第七章 生美旗舰店主力模型 85
7.1 五层旗舰模型 85
7.2 WCS-100 旗舰标尺 90
7.3 使用指引 93
7.4 全报告结语 95
附录 7
附录 A 数据源与分析声明 7
附录 B 关键口径锚点表 7
版本控制 99

核心结论EXECUTIVE SUMMARY

评估对象速览：XXXXXX店，纯生美旗舰店，570㎡，覆盖护理[redacted]三条生美产线；2026年3月[redacted]并入，形成当前运营主体。本报告评估其18个月经营全貌，并给出价值释放路线。

并店红利兑现于表，经营底盘松动于里；服务交付能力真实，改进窗口期有限。

> **判定** **XXXXXX店具备全国第一梯队单店的客户资产基础；当前的核心命题不是增长空间，而是价值释放的顺序——先修复经营底盘，再提升结构效率，后兑现规模增长。**

资产面——被低估的头部资产

单一生美产线，18个月实现现金业绩2,[redacted]4.9万元、[redacted]消耗净额1,[redacted]7.6万元（不含产品与赠送及抵扣消耗）；2026年度现金指标2[redacted]0万元，已达全国双美标杆门店（[redacted]，2026年现金业绩目标2[redacted]0万元）的83%——以单产线对双美结构，位势罕见。[redacted]会员中，全三线客户（生美、医美、家居产品三线均有消费记录，共37人）人均累计价[redacted].1万元，为单线客户的9.4倍；而基础层跨线率仅[redacted].8%（核心层5[redacted].4%）——最确定的增量存在于既有客户结构之中。

漏损面——贴线运行，价值从四个漏点流失

WCI体检57.0分（达标档45-59内、贴近60分晋升线，定义见卷首附注⑥），门店略低于盈亏平衡线运行（平衡线319.5次/月 vs 当前316次，安全边际-1.2%）。经营底盘三处失守：VIC保级率36.4%（看板56人；全[redacted]实测均值仅[redacted].2%，官方卡级目标[redacted]0%全域无店达成——体系性失守，非单点恶化）、床位利用[redacted].6%、人员保留率[redacted]%（后两项为WCS-100体检0分指标）。[redacted]1名沉睡客户半年回流仅64人（唤醒率[redacted].3%）；每客边际贡献最高的品项（[redacted]20元/客）仅获得7%的床时，5%床时重排即对应每月[redacted].8万元收入机会。

财务面——缺口大于经营杠杆之和

2026H2正式指标：收[redacted]元、现金[redacted]元。现金缺口[redacted]元，大于四大经营杠杆合计（[redacted]元）；余量[redacted]万元须由大客单提升（单客充值30万+）与新业务增量补齐。若[redacted]看板[redacted]全部流失，6个月累计亏损概率[redacted].5%（基准情景[redacted].9%）。

路线——先修复底盘，再提升效率，后兑现规模

价值释放按序推进：第一阶段（0-90天）修复经营底盘（下称"清障期"），第二阶段（90-180天）提升结构效率，第三阶段（180天-24个月）兑现规模增长。情景推演显示：跳过第一阶段直接推进增长举措，6个月累计亏损概率由[redacted]%升至[redacted]7.5%——阶段顺序本身构成风险控制安排。

目标——两步走，第二步以否决线为前提

第一步（2026年）：超额达成正式指标（现金[redacted]万/收入[redacted]万之上），关键在于H2现金[redacted]万的逐月兑现。第二步（2027年）：在三否决线全部通过的前提下——现金业绩[redacted]元（对标标杆店2026年现金目[redacted]0万元的[redacted]%）、收入[redacted]万元（+[redacted]%）、EBITDA率由[redacted]7%提升[redacted]以上（否决线M2口径——M2即下表2027年目标评审里程碑）、净利润全年转正。

三条否决线——阶段晋级的前置条件

否决线是进入下一阶段的硬门槛：未达线即触发方案复审，不允许带病晋级。三条否决线的建议阈值与触发动作如下（阈值需在本次会议确认）：

里程碑	时点	否决线	基线	未达线触发
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

六项决策请求（展开详见第六章）

序	决策事项
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]

卷首附注：WCI（World-Class Clinic Index，世界级诊所指数）为本报告构建的门店综合体检指数，基于WCS-100体系（7个维度、19项指标、四档线0-100评分，权重合计100）。57.0分处于达标档（45-59分）、贴近60分晋升线，含义为"服务体验有世界级长板、经营底盘未达标"。

摘要ABSTRACT

ABSTRACT

[redacted] is an undervalued flagship asset. On a single beauty-service line, the store generate[redacted] net service revenue over 18 months; its 2026 cash target of [redacted]

Yet the store runs below its break-even line, with a safety [redacted]undamentals: VIC tier reten[redacted] large-ticket uplift and new-business increments. Service capability is not the constraint — the operating system is.

We recommend a sequenced release: defend the base in days 0–90 [redacted] — each phase gated by a quantified veto line.

For 2026 the store is positioned for above-target delivery. Conditional [redacted] and full-year positive net profit.

报告导读HOW TO READ THIS REPORT

本报告共七章。每章回答一个问题，证据全部可追溯至36项专项分析（分析主题与章节的对照详见各章附注的数据源声明）。

章	回答的问题	主要证据来源
一	门店的资产基础、盈利结构与经营位势如何?	门店画像、五指标全景、导流回转网络、估算P&L、敏感度与脆弱性、三因子预测
二	客户资产的结构断层在哪里?	VIC分层、留存Cohort与复购、七客群LTV
三	品项与产线结构是否支撑增长?	产线结构与Profile、品项生命周期、SKU双矩阵、三品牌、品项×VIC、定价与折扣、新客获客路径、品项Cohort留存
四	运营效率的漏点与病灶在哪里?	床效翻台坪效、人效分析、排班与预约供需、ABC活动成本与排班优化
五	团队与组织撑不撑得起这家店的下一阶段?	院长三卡、团队三卡、人员效能明细、护理师/咨询师亲和、回访NLP
六	价值释放的路径、顺序与前提条件是什么?	核心发现矩阵、价值驱动树、战略选项与否决线、实施路线图
七	生美旗舰店的主力模型是什么?	全部36项专项分析综合（模型收束章，含WCS-100标准语言）

关键锚点（全报告数字以锚点为准，全表见附录B关键口径锚点表）

指标	数值	口径与出处
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

全口径与出处见附录A数据源与分析声明、附录B关键口径锚点表；末页为版本控制。

第一章　门店的资产基础与经营位势

CHAPTER 1 · ASSET BASE AND OPERATING POSITION

1.1　门店画像与合并故事线：重奢商圈的预约制旗舰店

STORE PROFILE AND MERGER TIMELINE

物理画像：位置是资产，租金是负债。XXXXXX店位于[redacted]非临街铺位，到店行为由预约驱动而非自然客流；所处商圈为超重奢零售[redacted]，同栋无生美业态竞争。门店建筑面[redacted]（使用面[redacted]），[redacted]护理房、[redacted]床位，床均[redacted]㎡，处于门诊级基准区间（40-60㎡/床）。月租金[redacted]、水电[redacted]，年固定支出[redacted]——超重奢商圈租金与生美客单价之间的结构性张力，构成本报告全部效率议题的物理约束（第四章量化）。

组织与产能：16人编制服务10张床。[redacted]。

网络角色：区域结构中的生美入口。XXXXXX为"两家生美店+一家医美店"结构，XXXXXX店承担获客与信任入口职能；导流与回转双通道的流量结构详见1.3节。

合并故事线：一次资产并表，两种解读口径。[redacted]

业态属性：门店持医疗执业资质，实际以生活美容业态营运（无有创操作），交付风险敞口限于生活美容范畴。

> **判定**　**【判定】XXXXXX店的资产重量来自位置与客户结构，成本重量来自租金与编制；两者共同决定其必须走高客单、高利用率路线——这是后续全部效率议题的物理前提。**

1.2 交付验证：产品端口连续超额，体量翻倍来自并店结构而非内生增长

DELIVERY RECORD: SCALE-UP FROM STRUCTURE, NOT ORGANIC GROWTH

[redacted]

表1-1 两店三端口KPI达成总表（万元）

门店	端口	2025目标	2025实际	达成率	2026H1目标*	2026H1实际*	达成率
XX[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

三里屯五指标月度趋势：现金脉冲与消耗平稳的节奏差



资料来源：五指标全景与KPI达成率分析（2025.01-2026.06）｜现金业绩与护理消耗均为月度实际值，未经年化

图 1-1

第二章　客户资产的断层线

CHAPTER 2 · THE FAULT LINES IN CUSTOMER ASSETS

2.1　资产结构：[redacted]

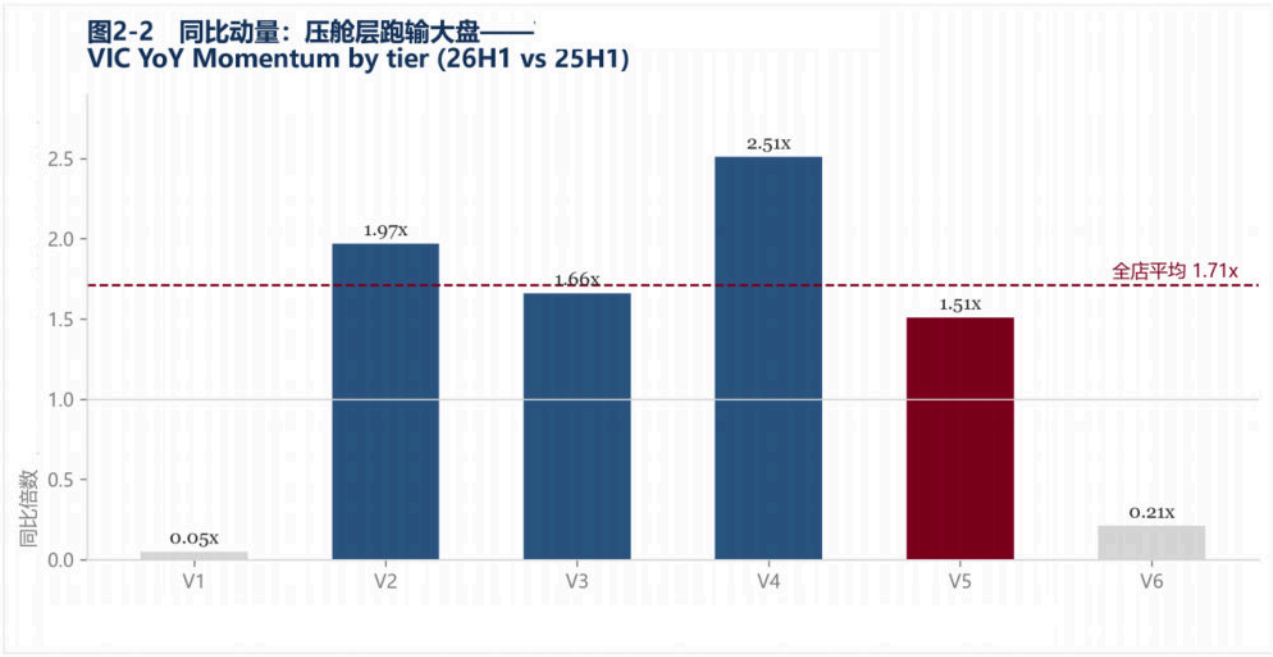
客户资产的第一特征，是人数与价值的系统性倒挂。[redacted]

表2-1　客户资产金字塔：人数与价值倒挂（人数双口径并列）

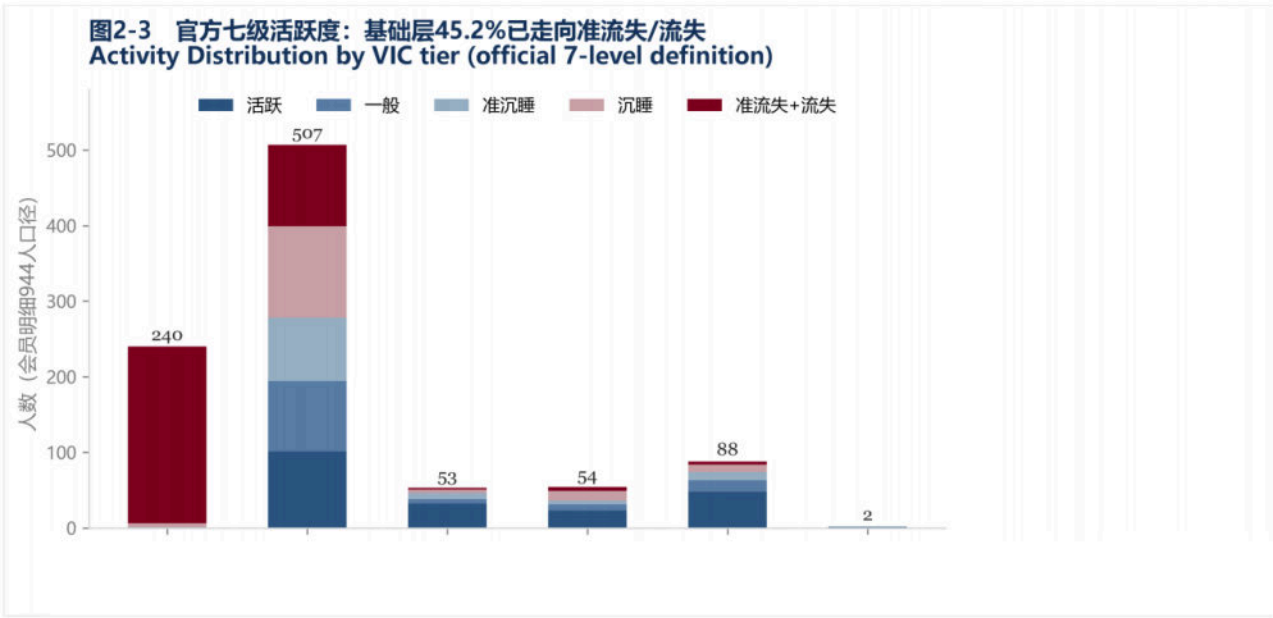
[redacted]	人数（人）		护理消耗(万元)	消耗占比	累计消费占比	人均护理(元)
	净额口径①	会员口径②				
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						

①[redacted]

[redacted]

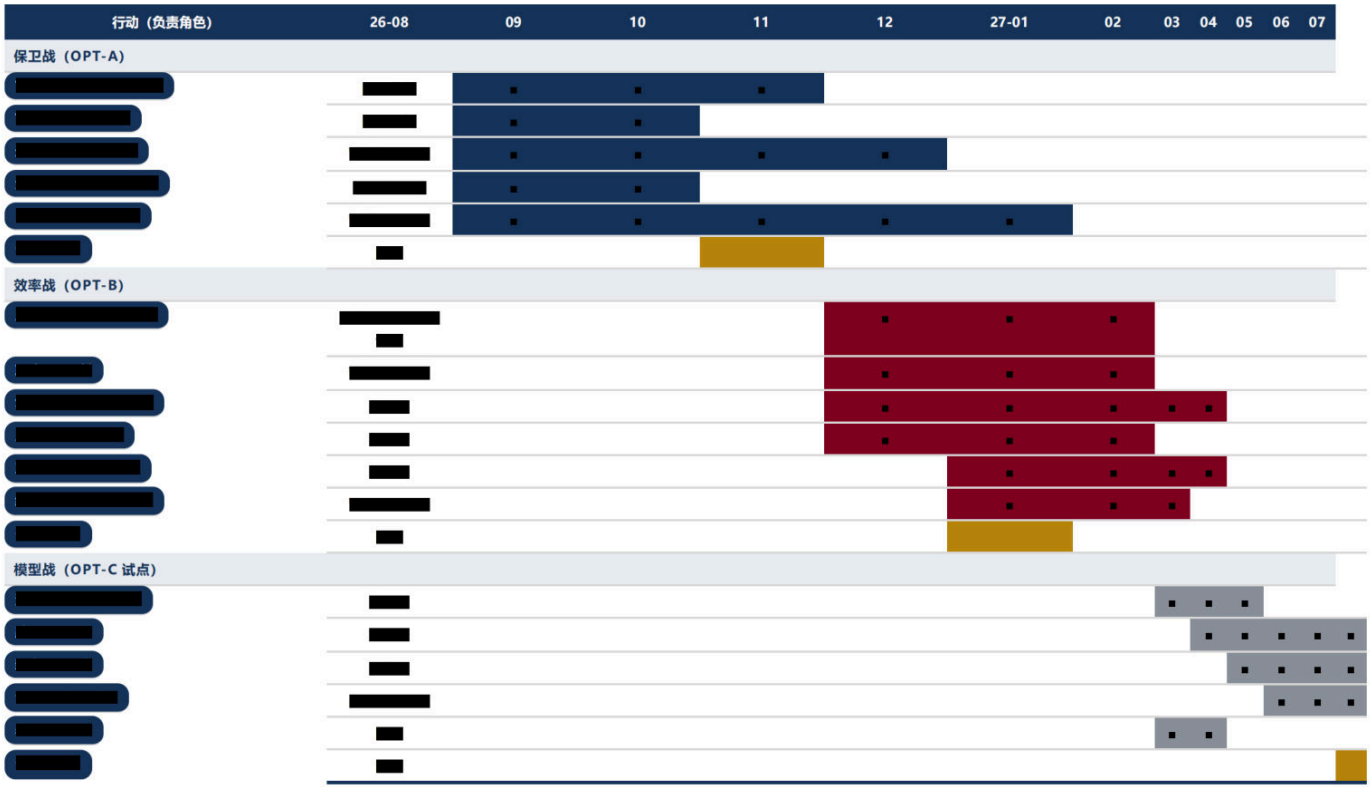


活跃度分布给出风险的时间结构。[redacted]



[redacted]

表 6-6　实施甘特总览（2026.08–2027.07；深蓝=保卫战执行，酒红=效率战执行，灰=模型战执行，琥珀=评审闸门）



7.2 WCS-100 旗舰标尺：19 项指标，一张表打分

WCS-100: THE SCORING RULER

口径说明 7.1 节的五层模型回答「怎么搭」，本节的 WCS-100 回答「搭得怎么样」。体系为 **7 维 19 项计分指标**（A 客户资产与忠诚 / B 服务品质与满意度 / C 运营效率 / D 财务健康 / E 团队与组织 / F 品牌与产品力 / G 增长与可持续），另设 H 维度[redacted]为预留项，以公司[redacted]基准作完备性初评、**不计入总分。**计分规则为**四档制**：每项指标设四条线——B0（0 分）/ B60（及格）/ B85（旗舰）/ B100（卓越），实测值落入区间即按线性内插得分，越过 B100 记满分。维度分=维度内指标得分按权重加权，世界级诊所指数 WCI=七维维度分按维度权重（A 23 / B 15 / C 18 / D 16 / E 12 / F 8 / G 8，合计 100）加权合成。**档位判定：世界级 ≥85 / 国际先进 75–84 / 区域标杆 60–74 / 达标 45–59 / 待改进 <45。**[redacted]

表 7-7 WCS-100 旗舰标尺总表（四档线为城市高端诊所业态定标；XXXXXX首测 2026H1）

指标	方向	权重	及格线 B60	旗舰线 B85	卓越线 B100	[redacted]	首测得分
A 客户资产与忠诚（维度权重 23）							
A1 复购率	正						
A2 VIC 保级率	正						
A3 核心层收入占比	正						
A 维度分（收入质量是全店最低维度）							
B 服务品质与满意度（维度权重 15）							
B1 退单率（逆）	逆						
B2 回访执行覆盖	正						
B3 净推荐值（点评 NLP 推理）	正						
B 维度分（服务是强项，与 5.2/5.3 节互证）							
C 运营效率（维度权重 18）							
C1 床位利用率							
C2 人员运用率							
C3 坪效（元/㎡/月）							
C 维度分（C1 差 0.4 个百分点即归零							
D 财务健康（维度权重 16）							
D1 安全边际							

D2 人力成本率（逆）		
D3 EBITDA 率		
D 维度分（人力成本率接近满分，安全边际拖累）		
E 团队与组织（维度权重 12）		
E1 人员保留率		
E2 稳定专长覆盖		
E3 出勤率		
E 维度分（E1 差 0.2 个百分点即归零）		
F 品牌与产品力（维度权重 8）		
F1 产品收入占比	正	
F2 新品项消耗占比	正	
F 维度分（全店唯一满分指标在此）		
G 增长与可持续（维度权重 8）		
G1 新客收入占比	正	4
G2 跨线转化率	正	4
G 维度分（高分须与 7.1 节方向注解并读）		
WCI 世界级诊所指数（XXXXXX首测）		

资料来源：世界级诊所标准体检评分体系（Sheet 参数区四档线，城市高端诊所业态定标，对标 CLP Urban Hub / Lanserhof Landgraviate 等业态基准）；首测得分经评分公式独立复算核对，与发布值 WCI 57.0 一致。G1 新客收入占比为方向注解指标（成熟旗舰店该值走低为健康，见 7.1 节表 7-2），故 B85/B100 不设追赶线，高分不读作优势。

判定 **【判定】XXXXXX首测 WCI 57.0，落入达标档（45–59）中段——距离区域标杆档（60）一步之遥，距离旗舰线（85）还差 28 分。形状比分数更重要：七维呈「两坑两峰」——A 客户资产（28.7）与 E 团队组织（32.5）两个深坑正是 S1/S2 两条存亡级发现的评分落点，F 品牌产品力（85.9）与 G 增长（91.9）两峰越过旗舰线；合成分掩盖了这个形状，最弱维决定门店的真实档位。**