



2020年中国非公医疗连锁机构经营 研究报告

亿欧智库 www.iyiou.com/intelligence

Copyright reserved to EO Intelligence, Oct. 2020

目录

CONTENTS

1. 中国非公医疗机构基本概况

- 1.1 中国非公医疗机构连锁研究范畴
- 1.2 中国非公医疗机构定位
- 1.3 中国非公医疗机构发展概况
- 1.4 政策推动非公医疗机构发展
- 1.5 资本和市场认可非公医疗连锁化
- 1.6 非公医疗连锁机构在疫情中显示出充分的韧性

2. 中国非公医疗连锁机构发展现状

- 2.1 中国非公医疗连锁机构发展历程
- 2.2 中国非公医疗连锁机构市场概述
- 2.3 中国非公医疗连锁机构产业链分析
- 2.4 中国非公医疗连锁机构的竞争壁垒
- 2.5 中国非公医疗连锁机构成本优势
- 2.6 中国非公医疗连锁机构的扩张中的不确定性

3. 中国非公医疗连锁机构连锁模式分析

- 3.1 中国非公医疗连锁机构连锁模式
- 3.2 中国非公医疗连锁机构能力搭建分析
- 3.3 中国非公医疗连锁机构医疗实力分析
- 3.4 中国非公医疗连锁机构信息化能力分析
- 3.5 中国非公医疗连锁机构品牌影响力分析
- 3.6 中国非公医疗连锁机构能力搭建总结
- 3.7 案例展示：爱尔眼科、希玛眼科
泰康拜博、马泮齿科
联合丽格、新氧科技

4. 中国非公医疗连锁机构发展趋势

- 4.1 非公医疗连锁机构未来发展之因果
- 4.2 疫情影响行业出清加速，运营者精细化管理意识提升
- 4.3 连锁机构市占率提升，机构信息化投入与创新合作增多
- 4.4 企业基因和客群定位决定连锁机构未来战略路径

【研究背景】

随着经济生活水平的提高，单凭公立医疗难以满足人民日趋复杂及多元化的需求。非公医疗以市场化的运作方式为居民提供差异化的医疗服务。同时，政策也在推动非公医疗前行，2007年我国发布《卫生事业发展“十一五”规划纲要》鼓励和引导社会力量参与、兴办民营医疗机构；2013年政策加快促进发展，非公医疗机构呈现连锁化，随着规模扩张，部分连锁机构成功上市。亿欧认为，非公医疗在经历了近20年发展，未来将有更多的优质连锁机构凭借医疗实力、学科能力、服务能力被市场认可。

【核心观点】

非公医疗连锁机构历经十余年沉浮，目前已经有眼科、口腔、医美等行业中的企业实现上市，近两年随着注册制的推进，将出现更多上市非公连锁机构。

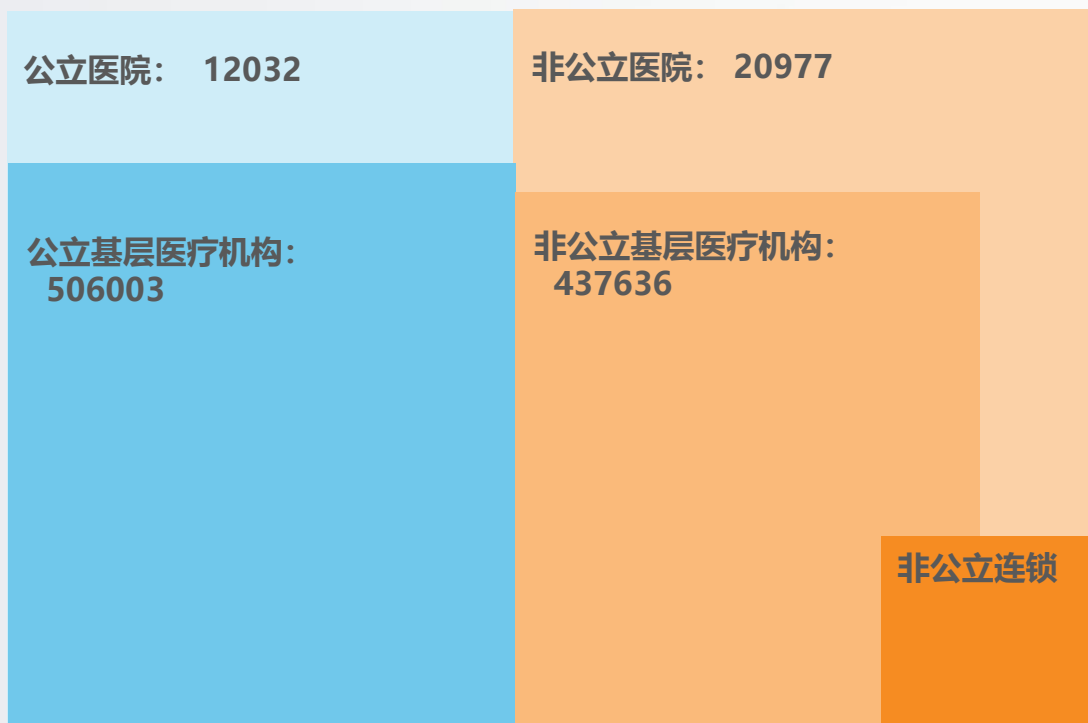
非公连锁机构在异地扩张中，将面临获客成本变高、牌照获取、医疗资源不足等风险。基于此类风险，非公医疗连锁机构可通过提升医疗实力、监督管理能力以及品牌影响力，强化连锁核心能力，塑造宽护城河。

短期看，受疫情影响，行业内加速洗牌，运营者精细化管理意识提升；中期看，连锁机构市占率提升，机构信息化投入与创新合作增多；长期看，一方面连锁机构发展将受客群定位、医疗技术变革影响；另一方面，集团将加速支付形式、技术发展、学科建设的变革。

中国非公医疗机构基本概况

非公立医疗卫生机构指经济类型为国有和集体以外的机构，包括联营、股份合作、私营、台港澳投资和国外投资等医疗机构。目前，我国非公医疗机构数量超过公立医疗机构。专科医院中，以妇产科、眼科、精神科、口腔科、骨科等专业发展较为快速。在连锁化程度上，以口腔、医美、眼科的连锁水平相对于其他专科较高。本篇报告中，亿欧将选取医美、眼科、口腔中连锁规模较大且具有统一品牌的民营实体机构进行研究，以探索非公医疗机构的可复制性及未来发展道路。

亿欧智库：2018年中国医疗机构分布及数量



亿欧智库：机构数量排名前七类的非公专科医院

排名	专科类别	医院数量	连锁化水平
1	妇产科医院	748	连锁机构较少，以和睦家医院、美中宜和医院为代表。
2	眼科医院	709	连锁机构较多，以爱尔眼科、希玛眼科等为代表。
3	精神病医院	645	连锁机构较少，以康宁为代表。
4	口腔医院	624	连锁机构较多以通策医疗、泰康拜博等为代表。
5	骨科医院	610	连锁机构较少，以邦尔骨科为代表。
6	康复医院	485	连锁机构较少，如英智康复。
7	整形美容	448	连锁机构较多，以美莱、伊美尔、联合丽格为代表。

我国公立医疗资源以满足日益增长与多元化的健康医疗需求，在政策与需求的推动之下，非公医疗机构飞速发展，成为公立医疗资源的重要补充。非公医疗在机构定位上与公立存在明显差异。公立医疗机构多提供普适性医疗需求，以医保内的诊疗项目为主；而非公医疗机构则更重视患者就诊过程的服务体验，付费方式多以自费为主。

亿欧智库：医疗机构服务能力对比

	公立医疗机构	非公立医疗机构
机构定位	医疗体系的主体，以提供普适性的医疗需求为主	补充公立医疗资源，更重视 服务体验
机构类别	大三甲医院多为公立，科室及人员配置较为健全	非公立医疗机构多为门诊部/诊所或一二级医院， 科室配置相对简单 ，满足科室需求即可
人员构成	人才梯队搭建较为成熟，优质医生资源集中	多呈 两极分化 ，聚集专家资源与年轻的医生群体，中端人才较匮乏。
硬件配置	依据机构等级与功能进行配置，设备配置较全面，功能较优	依据专科不同，资金实力不同进行配置；更新速度依据企业盈利能力而定，多较慢
疾病诊疗	医疗实力强，从轻症到疑难重症均可以得到满足	医疗服务多以 医保外项目为主 ，支付多为自费；仅有部分机构具备疑难重症诊疗能力
环境服务	环境及服务较为一般，就诊患者多，等待时间较长	重视就诊环境及服务 的提升，患者的就医服务流程细化
价格标准	医疗服务基本收费统一标准	医保内定价依地方统一标准；医保外 自主定价 ，多面向中高端客户，定价较高
支付方式	基本医疗保险覆盖多数诊疗项目	医保覆盖少部分机构、诊疗项目， 多自费或保险服务为主
政策监管	规范政策较多，对价格、服务内容，收入等多方面监管，保证公益属性；	非公立医疗机构可在允许范围内自主申请诊疗科目，允许盈利；医疗机构多需 自负盈亏，补助支持少

概况 - 非公医院数量已是公立2倍，诊疗人次仍不足2成，多以中高端服务为主

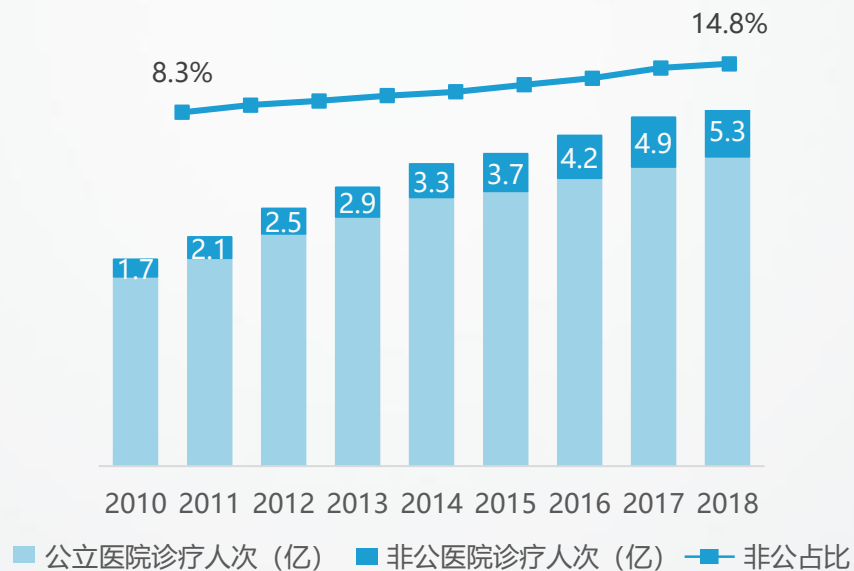
2015年非公医院数量便超过了公立，2018年已达到20977家。然而，平均每家非公医院的诊疗人次远低于公立，2018年约为公立的1/10。其原因来自三个层面，1) 部分非公医院以为中高端人群提供优质、高价服务为主，每日可承接患者数量有限。2) 多数非公医院支付方式为自费，对于选择医保支付的患者服务能力有限，从而限制了诊疗人次。3) 近两年大公立多在扩张，呈现虹吸效应。

亿欧智库：2010-2018年中国公立与非公医疗医院数量



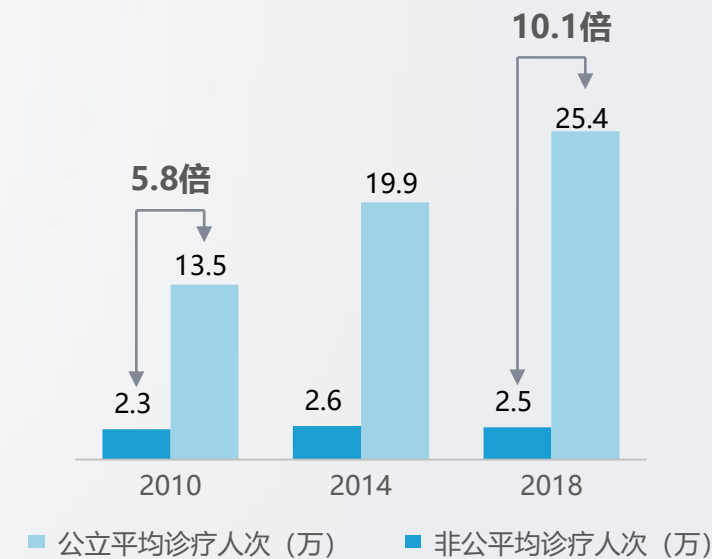
来源：亿欧智库根据中国卫生健康统计年鉴自主绘制。

亿欧智库：2010-2018年中国公立与非公医院诊疗人次及占比



来源：亿欧智库根据中国卫生健康统计年鉴自主绘制。

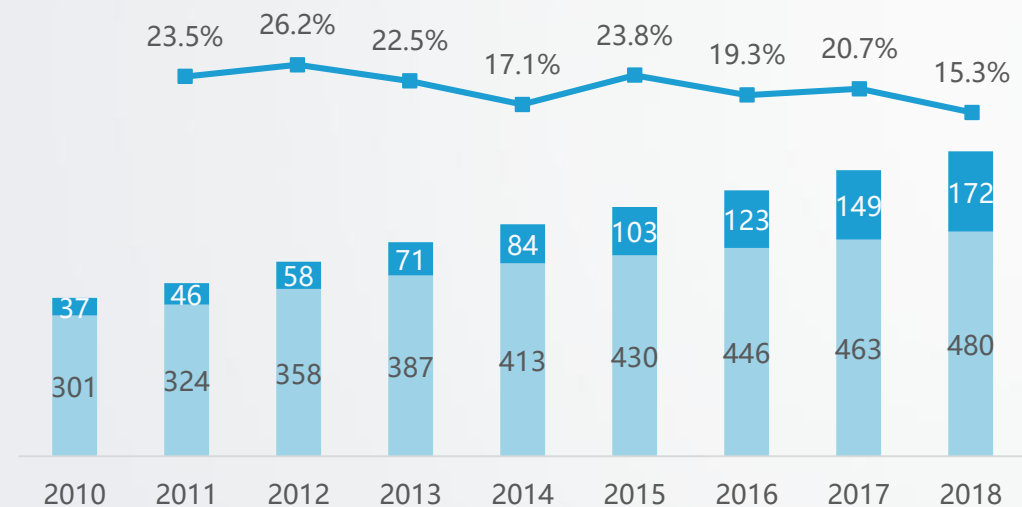
亿欧智库：2010-2018年中国平均每家公立非公医院诊疗人次对比



来源：亿欧智库根据中国卫生健康统计年鉴自主绘制。

2018年非公医院床位数达到172万个，同比增长15.3%，增速有所放缓。而公立医院数量虽然一直在减少，但床位数仍在不断增加，2018年数量达480万张，公立医院规模扩大。尽管公立医院仍然是住院服务的主要提供方，但非公医疗机构的服务人次占比在逐渐增加，2010年仅服务8.4%的住院患者，而2018年已经达到18.4%，非公医疗获得市场认可度稳步提升。

亿欧智库：2010-2018年中国公立与非公医院床位数对比

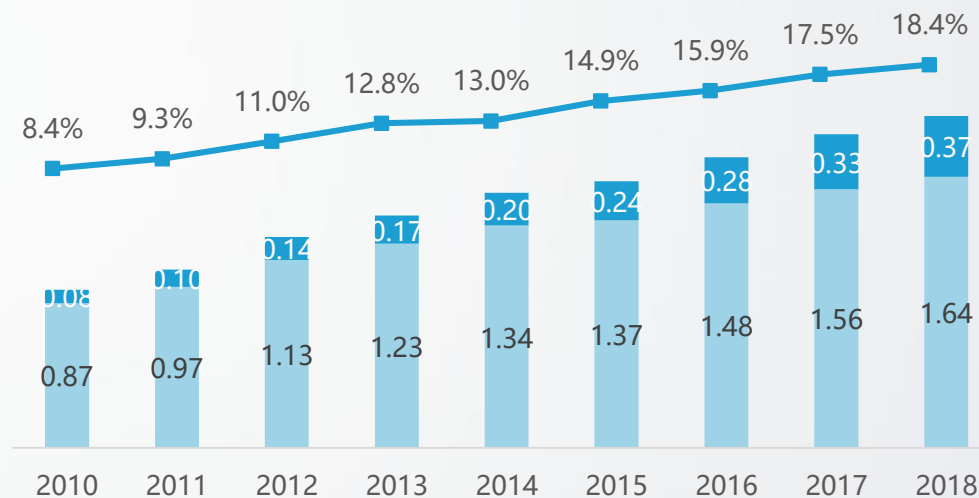


■ 公立医疗卫生机构床位数 (万张) ■ 公立医疗卫生机构床位数 (万张)

—■— 非公增速 (%)

来源：亿欧智库根据中国卫生健康统计年鉴自主绘制。

亿欧智库：2010-2018年中国公立与非公医院入院人数对比



■ 公立医疗卫生机构入院人数(亿人) ■ 非公立医疗卫生机构入院人数 (亿人)

—■— 非公占比 (%)

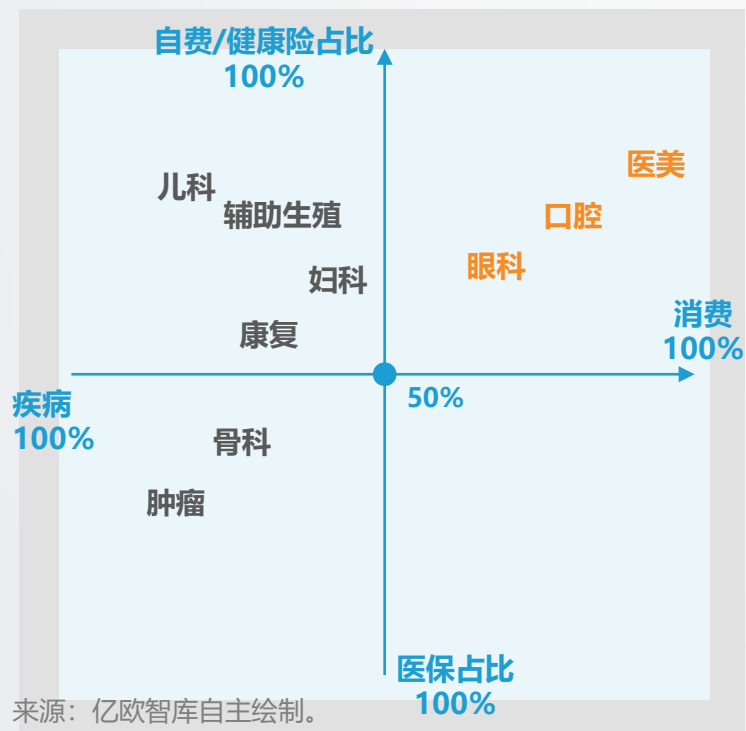
来源：亿欧智库根据中国卫生健康统计年鉴自主绘制。

供给：公立医院对于高端、个性化需求的专科设置较弱，如眼科、耳鼻喉、口腔、整形等科室的设置基础，以满足基本需求为主。同时，诊疗项目设置多为医保覆盖范围以内的疾病；自费、消费性的诊疗项目少、排队多、体验差。

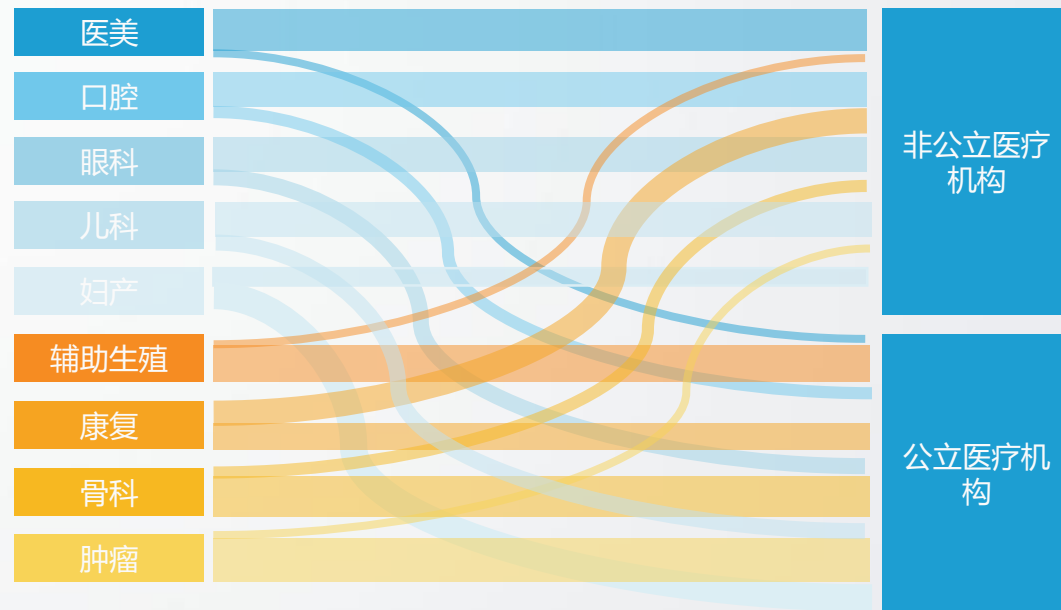
需求：患者在神经外科、肿瘤、骨科等疾病的治疗需求，更关注医疗机构的医疗质量及背景资质。同时，该类专科领域的医保依赖性较强，患者对于就诊医院是否为医保定点单位较为关注，对非公医疗的要求较高。

因此，非公医疗机构以补充供给如医美、口腔、眼科等背景及医保依赖性较低的专科及项目的为主，提供优质的环境和服务。

亿欧智库：不同临床专科属性对比



亿欧智库：不同专科患者需求流向



非公医疗机构的发展受政策影响较大，自2007年以来，多条政策推出支持社会办医。近年政策逐步细化，其中以2019年《关于印发促进社会办医持续健康规范发展实施意见的通知》、2019年《关于提升社会办医疗机构管理能力和医疗质量安全水平的通知》、2020年《关于开展“民营医院管理年”活动的通知》等政策为代表，集中为社会办医提供市场准入、硬件资金、医保、人才等方面的支持，同时出台相关规范，加强对社会办医的监管。

非公办医部分 相关政策

市场准入

激励：鼓励医师办诊所，并在多地开展诊所备案管理试点；再次允许社会办医与公立医院开展合作并参与改制，联合提供远程医疗；储备高水平的社会办医院，牵头医联体建设；取消部分审批前置条件，限制审批部门的答复时间。

规范：对科室承包、租借资质、开展限制医疗、过度诊疗、使用抗生素、信息化建设等行为加强监管。

医保

激励：优化医保定点前置条件，缩短申请等待和审核时间；允许社会办医正式运营3个月后即可提出定点申请，定点评估完成时限不得超过3个月时间。

规范：严格规范医保基金的使用，对社会办医严厉打击骗保事件，多部门联合开展检查；审批条件严格，非公立医疗机构医保名额获取难。纳入医保内的项目需要与执行与公立医院相同的支付政策。

硬件与资金

激励：取消对社会办医的数量及规划布局的限制。硬件上，实行乙类大型医用设备配置实行告知承诺制，取消床位规模要求。资本上，支持社会办医疗机构引入战略投资者与合作方，允许商业保险机构投资社会办医，社会资本以特许经营方式提供公共服务；支持商业保险机构信息系统与社会办医信息系统对接；对非公机构给予财税优惠政策及部门办医补助。

人才

激励：实行医师区域注册制度，推进护士区域注册管理，实施多点执业医生备案制度；扩大多点执业试点，允许医生申请2个多点执业地点；民营医院医师申报临床类高级职称时，放宽对外语、论文、科研的限制，与公立医疗机构享受职称评审制度，且不受岗位比例限制。

规范：多点执业需获得第一执业地点的同意，但主执业地点存在有多点的医师不允许晋升的情况。

医疗服务领域的发展引起资本关注，其中以2015-2016年的医疗服务投资事件为多。资本驱动下，眼科、口腔、医美、精神等专科的连锁医疗机构陆续上市，但相比其他医药产业，医疗服务的上市企业较少，仅有爱尔眼科和通策医疗在A股上市，希玛眼科、康宁医院、海吉亚医疗在港交所上市，余下均在新三板挂牌。近期多家眼科、口腔机构也提交了上市申请，而三博脑科、赛德阳光等连锁专科非公医院也在筹备上市中。从股价表现来看，爱尔眼科上市以来最高涨幅36倍、通策医疗最高涨幅321倍，爱尔眼科及通策医疗过去十年平均PE高于60倍。非公医疗上市企业确定的成长性以及稀缺性加强了资本对该类公司的认可度。

亿欧智库：已上市非公连锁医疗机构

领域	名称	首发上市日期	上市板块	市值 (十亿元)	PE	2020H1营收 (亿元)	连锁规模 (中国)
眼科	爱尔眼科	2009	深交所	211.9	156	41.64	538
眼科	希玛眼科	2018	港交所	5.6	-518	2.6	14
口腔	通策医疗	2005	上交所	68.5	171	7.38	32
口腔	可恩口腔	2014	新三板	0.4	-11	0.88	13
口腔	小白兔	2017	新三板	0.2	9.3	1.08	24
医美	华韩整形	2013	新三板	2.4	24	3.93	6
肿瘤	海吉亚医疗	2020	港交所	25.0	912	6.32	10
精神	康宁医院	2015	港交所	1.3	29	4.65	23

注释：上市公司数据取自2020年9月30日收盘数据。

来源：亿欧智库根据天眼查数据，Choice数据自主绘制。

亿欧智库：已申请上市非公连锁医疗机构

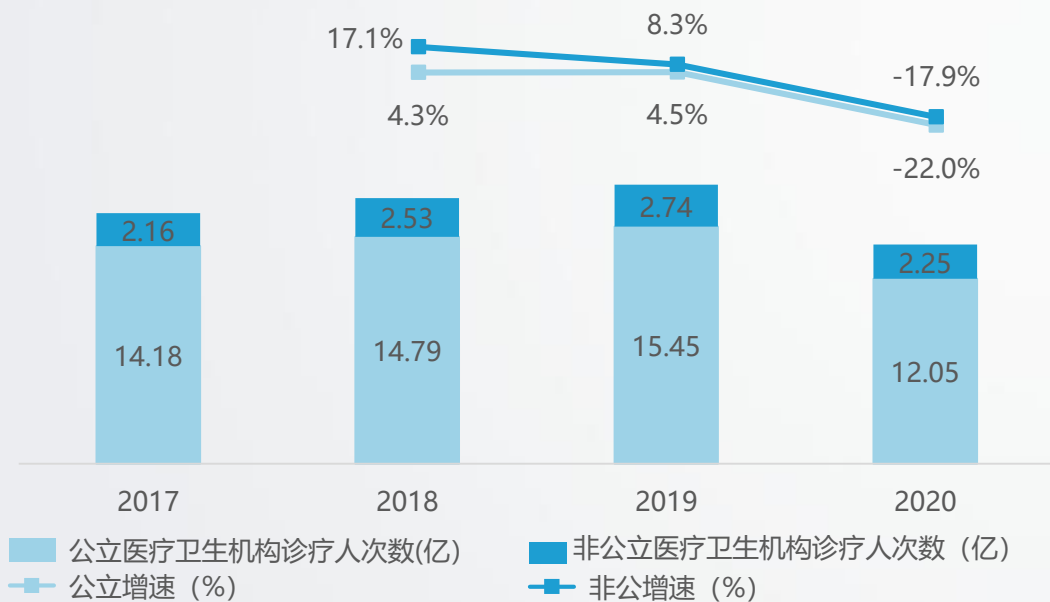
名称	预计上市的板块	连锁规模	2019营业收入 (亿元)	医护数量
华夏眼科	创业板	51	24.56	3234
普瑞眼科	创业板	21	11.93	800+
何氏眼科	创业板	27	7.46	1403
中国口腔医疗	主板-港交所	4	0.74*	175

注释：中国口腔医疗的营业收入为2018年披露数值。

来源：亿欧智库根据企业招股说明书自主绘制。

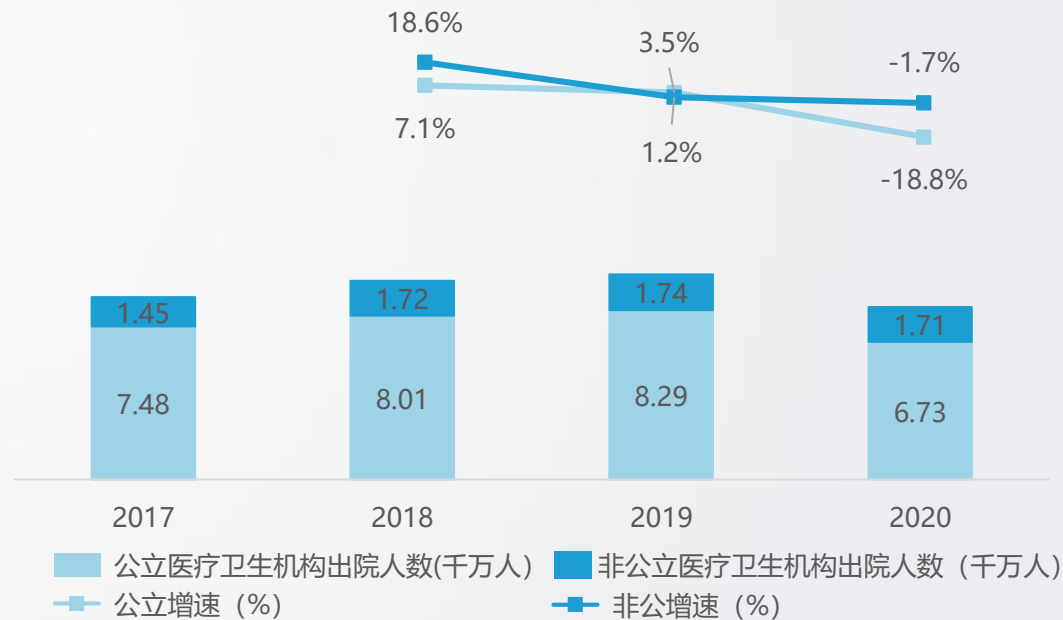
2017-2019年公立及非公医疗机构的门诊及住院诊疗人次逐年增长，2020年上半年受疫情影响，诊疗人次大幅减少。公立机构的门诊、住院降幅分别为22.0%和18.8%，非公降幅为17.9%和1.7%。多数非公医疗机构于公立相比就诊及住院的空间更为独立，诊疗空间大，排队人数少，患者更放心在疫情期间就诊。

亿欧智库：2017-2020年1-6月
中国公立与非公医疗卫生机构诊疗人次对比



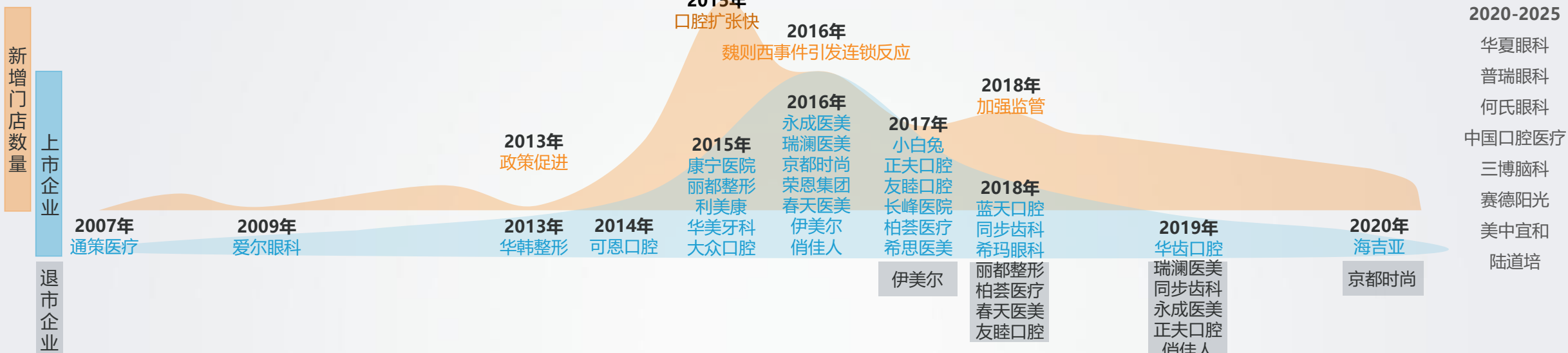
来源：亿欧智库根据国家卫健委网站数据自主绘制。

亿欧智库：2017-2020年1-6月
中国公立与非公医疗卫生机构出院人数对比



来源：亿欧智库根据国家卫健委网站数据自主绘制。

中国非公医疗连锁机构现状概述



- 2020-2025
- 华夏眼科
 - 普瑞眼科
 - 何氏眼科
 - 中国口腔医疗
 - 三博脑科
 - 赛德阳光
 - 美中宜和
 - 陆道培

2007 — 阶段一：放宽政策期 — 2013 — 阶段二：加快促进期 — 2018 — 阶段三：强监管期 — 2020 — 2025

<p>2007 《卫生事业发展“十一五”规划纲要》</p> <p>2010 《关于进一步鼓励和引导社会资本举办医疗机构意见的通知》</p> <p>2012 《关于做好区域卫生规划和医疗机构设置规划促进非公立医疗机构发展的通知》</p> <p>.....</p>	<p>引导准入：放宽对办医执业范围、资方的限制；优先考虑社会办医规划和用地、大型设备配置；允许社会办医自主选择经营方式；</p> <p>公立合作：允许通过合作、托管、重组等方式与公立合作；</p> <p>多点执业：允许多点执业，开展多点试点，并扩大执业范围。</p>	<p>2013 《促进健康服务业发展的若干意见》</p> <p>2014 《非公立医疗机构医疗服务实行市场调节价有关问题的通知》</p> <p>2015 《促进社会办医加快发展的若干政策措施》</p> <p>2017 《进一步激发社会领域投资活力的意见》</p>	<p>优化审批：实施“非禁即入”；</p> <p>保障细化：发布免除部分税收、优惠事业性费用等具体措施；</p> <p>准入医保：社会办医可成为医保定点；</p> <p>自主定价：非公立医疗机构医疗服务价格实行市场调节；</p> <p>金融+社会办医：发展社会办医+金融产品与服务；允许PPP模式；</p> <p>多点备案制：实施医师、护士电子化区域注册，多点备案制。</p>	<p>2018 《关于改革完善医疗卫生行业综合监管制度的指导意见》</p> <p>2019 《关于提升社会办医疗机构管理能力和医疗质量安全水平的通知》</p> <p>2020 《关于开展“民营医院管理年”活动的通知》</p> <p>.....</p>	<p>鼓励诊所：从办医院向办诊所引导；</p> <p>简化职称评定：对社会办医生简化英语、论文等要求，不限制评定名额；</p> <p>监管医保基金：加强对非公医保基金使用效率的监管频次；</p> <p>规范执业：多部门联合，对机构实施综合监管。</p>	<p>未来，受国家强基层、诊疗下沉影响，亿欧认为非公将更倾向于诊所的建设。此外，受DRG影响，将有更多需求释放到非公。</p> <p>此外，优质连锁机构在经历6-8年发展后，未来几年内将会陆续上市。</p>
--	--	---	--	---	--	---

EO Intelligence 注释：新增门店、上市企业主要关注眼科、口腔、医美领域的企业数据。
来源：亿欧智库根据国家中医药管理局、国家政府网站、choice数据及公开资料信息自主绘制。

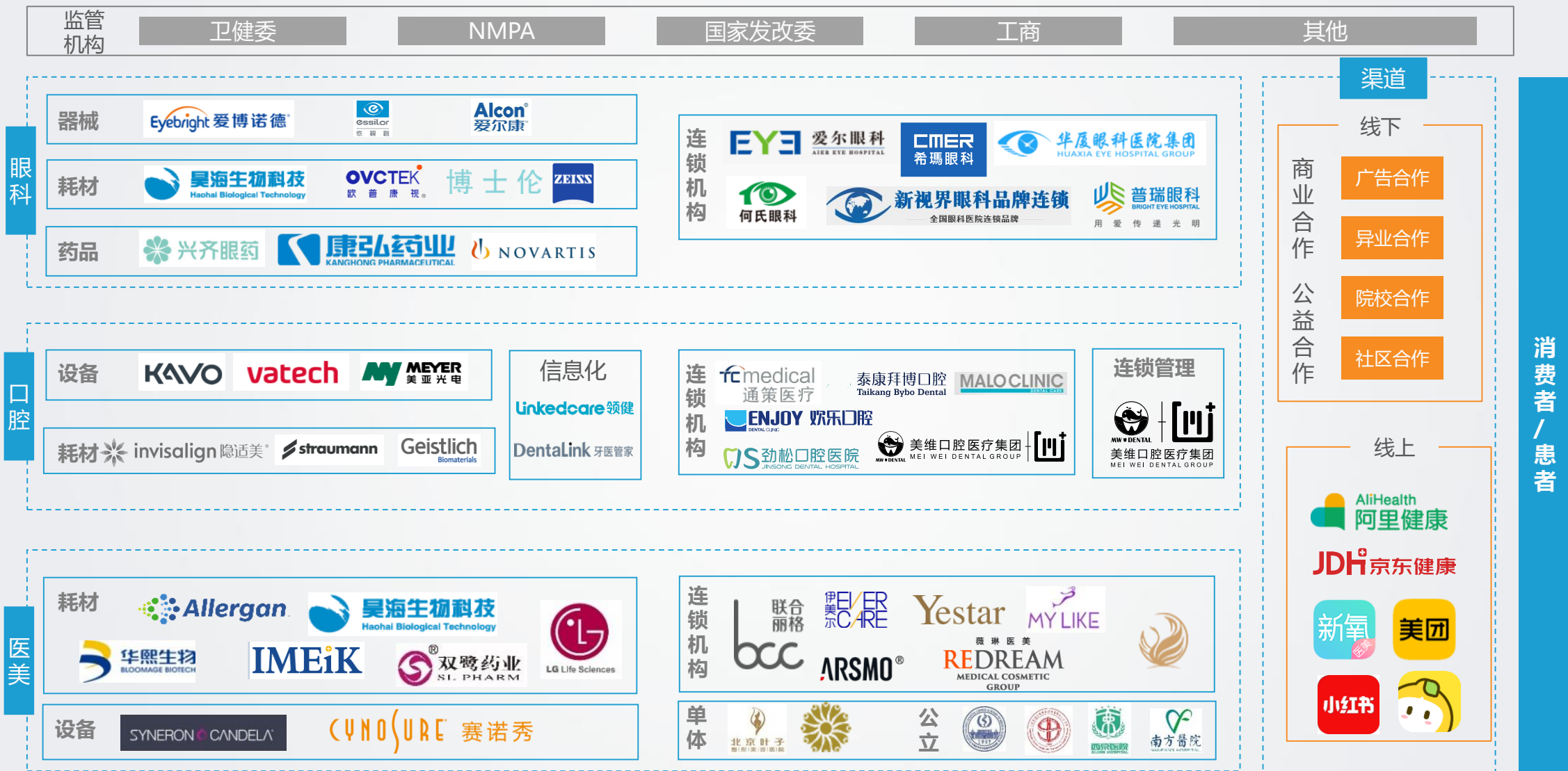
亿欧智库认为随着我国人民生活水平的提升，人均可支配收入的提升，非公医疗未来市场规模增长仍会保持较高增速。优质非公连锁机构的增长速度也将高于行业增速。

亿欧智库：2020年中国眼科、口腔、医美市场概述

基本情况	眼科	口腔	医美
2020年市场规模 (亿元)	1313	1250	2005
市场规模五年复合增长 (%)	12.5%	14.7%	25.4%
2018年医院收入 (亿元)	265	239	123
2018年医院诊疗人次 (百万)	29.3	40.1	6.8
医院诊疗人次五年复合增速 (%)	9.7%	8.3%	3.1%
非公数量占比 (%)	93.2%	79.4%	99.3%
连锁机构市占率 (%)	整体来看非公连锁机构的市占率较低，眼科占比相对较高CR5占比约10%，口腔与医美相对分散，占比不到7%。		
相关上市企业名称	爱尔眼科	通策医疗	华韩整形
2019年营业收入 (亿)	99.9	18.9	8.0
营收五年复合增长 (%)	33.0%	26.5%	41.0%
2019年毛利率 (%)	49.3%	46.1%	50.7%
2019年客单价 (元)	1380.5	844.4元	4000*

注释：*华韩整形2019年客单价，为医美行业整体客单价。

来源：口腔眼科数据由亿欧智库根据中国卫生健康统计年鉴，上市公司财报，沙利文整理绘制。医美数据由亿欧智库自主搭建模型绘制。



渠道

线下

- 商业合作
- 公益合作
- 广告合作
- 异业合作
- 院校合作
- 社区合作

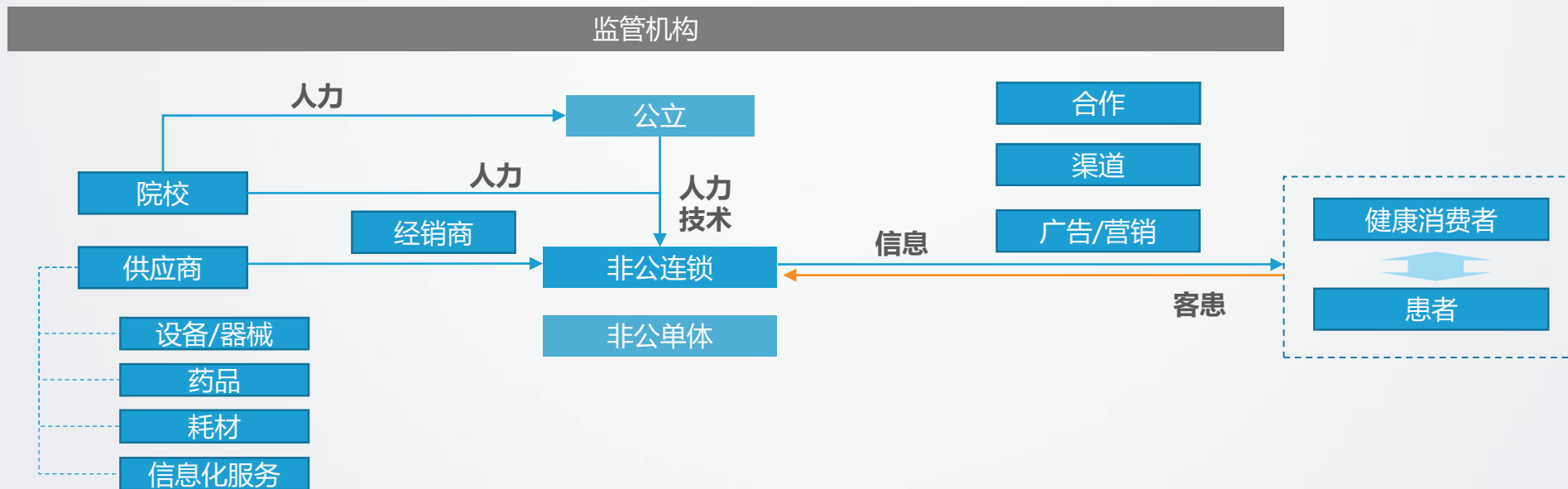
线上

- AliHealth 阿里健康
- JDH 京东健康
- 新氧
- 美团
- 小红书

消费者 / 患者

非公产业中，1) 上游供应商主要包括设备/器械、药品、耗材、信息化服务商。其中，高端设备/器械/耗材多以海外品牌为主，采购价格较高，且在集中度高的领域，厂商议价能力强，信息化服务供应商发展较为初级，目前受终端付费意愿及能力影响，发展相对缓慢。2) 中游主要包括公立、非公单体、非公连锁。基于我国庞大而复杂的医疗需求，公立与非公之间更多是在服务细节上的相互补充；此外，公立的另一任务是培育医疗人才与提升科研学术水平。在非公单体与连锁之间，虽然连锁占比较小，但是连锁品牌与学科搭建能力的提升，起到了提升民营医疗地位的关键作用。3) 下游包括公益合作、广告营销、商业渠道、异业合作等多种方式触达消费/患者。连锁机构选择渠道商，通常需要根据所处领域、品牌定位、收入需要等多个指标决定。

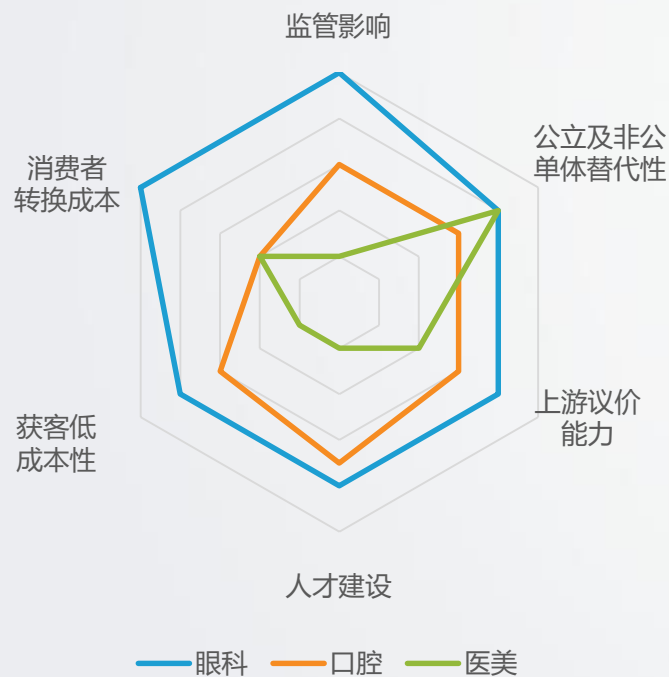
亿欧智库：中国非公连锁医疗产业关系



连锁机构通过品牌、规模经济、人才团队构建高壁垒；其中眼科基本成型，口腔初具形态，医美洗牌重构

整体来看，非公连锁面对的是一个监管强、专业性高以及地域特征明显的领域。连锁机构若要稳定成长，需要付出更多的成本，构建所在细分领域的行业壁垒，增强自身在人才获取、上游议价上的能力，减少对下游渠道的依赖性，以及通过品牌与服务提高客患转化成本。

亿欧智库：2020年中国非公连锁机构在眼科、口腔、医美领域的竞争壁垒

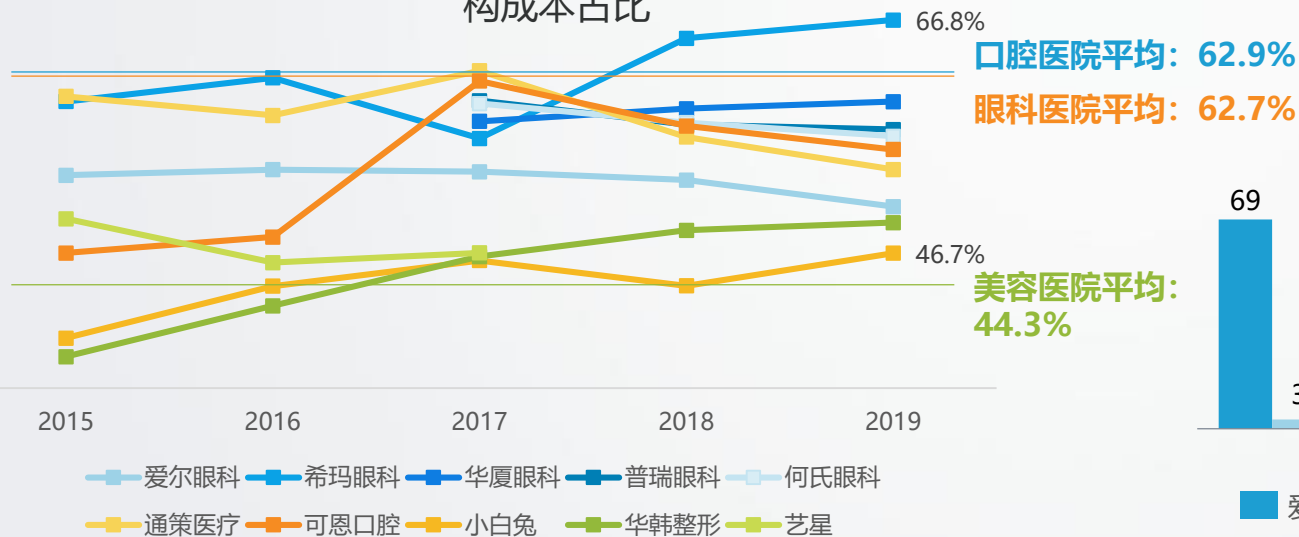


亿欧智库：2020年中国非公连锁机构在眼科、口腔、医美领域的竞争壁垒

领域	监管影响	公立及非公单体替代性	上游议价能力	院校人才供给能力	获客低成本性	消费者转换成本
眼科	相对较高，在眼科医院基本标准和规范方面有明确规定	屈光等替代性较强，但黄斑病变等疑难疾病仍以公立为主	主要议价权在上游，但龙头企业往往采购量大，具备向上游议价的能力	龙头企业大多与院校合作办学，形成内部人才培养体系，但高端人才依旧短缺	龙头企业逐渐建立品牌护城河，获客成本较低	眼科以手术为主，消费者一旦选定机构较难进行转换，转换成本较高
口腔	口腔人才和定价监管力度不强，尤其是价格方面，医保外项目非公机构可自主定价， 服务及耗材定价监管弱	与公立医疗机构的服务内容形成差异， 消费性服务替代性较高	上游的耗材设备 以进口为主，相对集中 ，议价能力依据采购规模而定	口腔行业人才依赖程度高，普通治疗人才不足， 高端人才抢占 问题更为严重	部分企业渠道依赖性低，以口碑获客；部分企业渠道依赖性较强	口腔服务 同质化严重 ，简单治疗消费者对机构依赖性较弱，转换成本较低
医美	在医疗质量、服务、定价等层面 缺乏法律法规 。监管缺失是导致行业陷入恶性低价竞争原因之一	主要和 非公单体 进行竞争	上游产品相对集中 ，集中采购规模越高议价能力越强	人才缺口大 ，无医美专科人才供给，综合能力要求高；“医疗美容主诊医生职业资格证”推进缓慢	新客获取上依赖性较高 ，线上线下渠道佣金抽成占比可到30%左右	相对较低 ，操作难度越低的项目，如微整相关项目中消费者转化成本较低。品牌多在手术等高风险项目上，具有吸引力

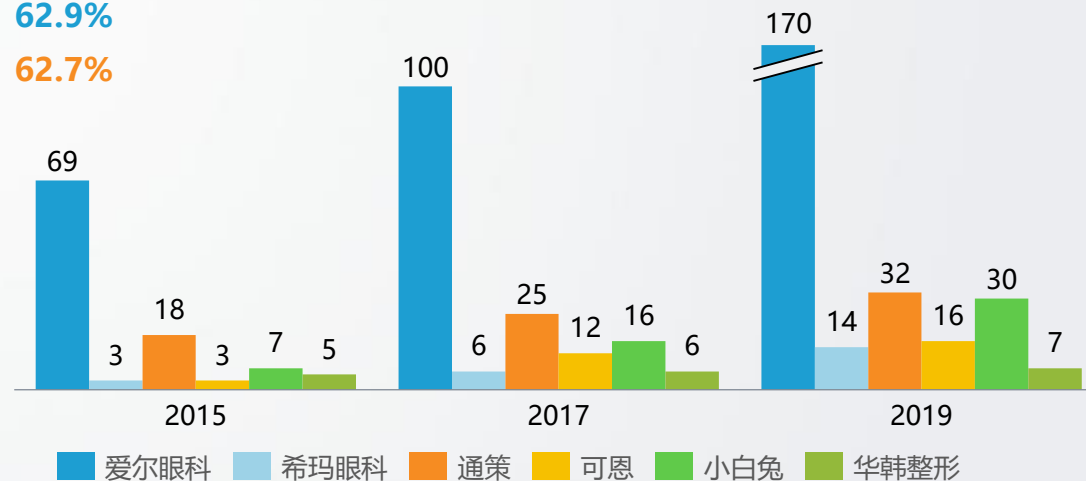
通常来说，医疗机构收回投资成本，需要较长时间，如大中型医院需要5-7年的时间，门诊部或诊所时间相对较短。亿欧通过对眼科、口腔、医美8家机构的成本占比进行分析，发现以爱尔、通策和可恩口腔为代表的机构，在近三年成本占比呈现下降趋势，其他机构略有上升。从单个连锁机构来看，成本占比的下降主要源于规模经济和多级机构布局带来的效应。此外，降低成本占比也可以通过以下三种方式实现，1) 原有机构数量较多盈利能力强，将新增机构的成本摊平。2) 通过体外培育的方式，稳定收入后纳入财务报表。3) 集团可选择收购相对成熟的单体机构，纳入品牌后可实现快速盈利。针对成本占比上升的机构，亿欧认为除华韩整形和艺星受医美行业整体获客、医疗成本上涨及低价竞争导致的占比提升外。其他机构成本占比提升多因在集团发展初期自建机构导致。

亿欧智库：2015-2019年口腔、眼科、医美及连锁机构成本占比



来源：亿欧智库根据卫生统计年鉴、企业年报自主绘制。

亿欧智库：2015-2019年典型非公连锁机构数量



来源：亿欧智库根据企业年报自主绘制。

连锁机构在扩张时，牌照获取难度、客流量、获客成本与医疗资源存在不可控

连锁机构在扩张时多选择从区域进行尝试，积累单店运营经验后，再推广至全国。在跨地域经营中，一方面，连锁机构对当地消费者/患者的需求挖掘及把控能力，将决定客患数量、结构以及价格标准。另一方面，客患触达、医疗资源以及政策监管具有极强的地域属性，使得医疗机构在准入、获客以及医疗人才成本三个层面存在不确定性。此外，异地经营还会带来更高的管理成本。

亿欧智库：2020年中国非公医疗连锁机构扩张不确定性



中国非公医疗连锁机构模式分析

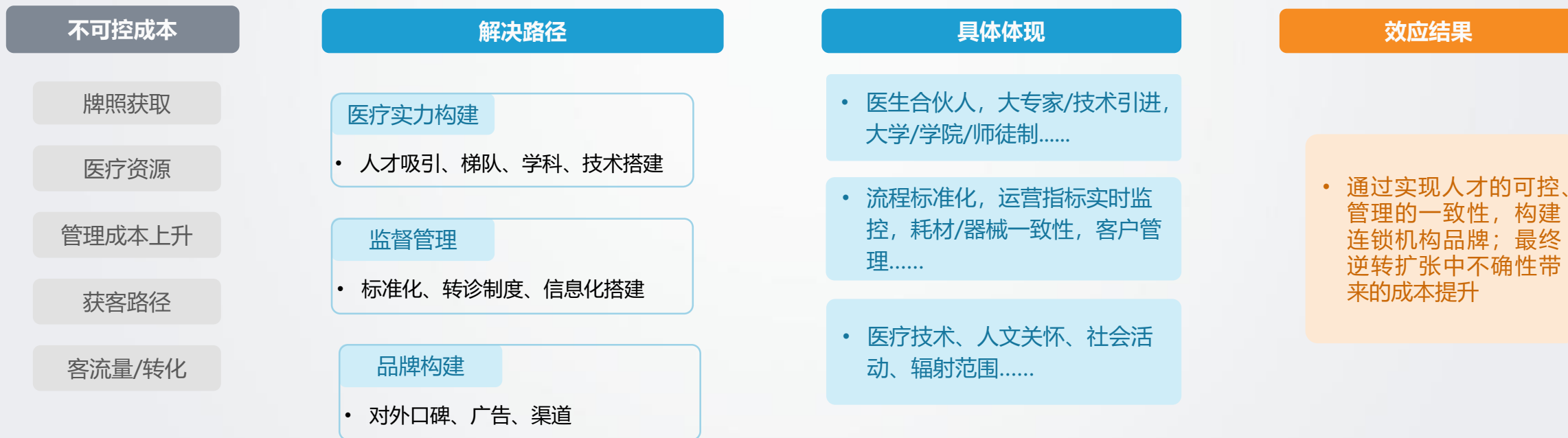
	定义及运作方式	模式赋能	发展瓶颈	代表机构
HMO	<p>HMO (Health Maintenance Organization)模式源自美国，是最常见的“保险+服务”的组织形式。其运作模式为预付费，即客户提前购买相应的保险计划，患病后可到指定机构就诊。</p>	<p>预付费制保障了机构收入的稳定性。连锁机构把控患者就医路径，可根据保险用户规模把控扩张节奏。该模式可为新增门店带来稳定的客流量及转化。在管理上，起到了标准化、统一化的作用。</p>	<p>现阶段，该模式仍在探索；我国基本实现全民医保，民众对“保险+服务”的模式认知有限，接受度较低。</p>	泰康拜博
DSO	<p>DSO (Dental Support Organizations) 是为口腔医生与口腔诊所提供非临床业务支持服务的运营公司的统称。DSO更多的是给诊所“赋能”，且不对原有医生做过多调整。为诊所提供所需的管理、运营、财务、法律、培训等非临床业务的支持，使得医生们能将更多精力放持，避免了巨大的现金流压力。在医疗技术的提升和对患者的治疗上。</p>	<p>DSO在品牌上不做统一管理，单体机构保留原有品牌，机构内部整合，增强采购议价能力；给予机构资金支持</p>	<p>该模式投资的机构多为当地已经形成连锁的品牌，积攒了一定口碑，保留原有品牌名称，短期有助于获取稳定客流。但长期来看，品牌不统一，品牌影响力有限，较难形成规模优势，且对获客、统一管理不利。</p>	美维口腔
CDSO	<p>CDSO由DSO延伸拓展而来，由泰康拜博口腔、欢乐口腔、马泷齿科、劲松口腔等口腔连锁机构联合成立。联盟内机构间相互关联，达成共识，形成人才资源良性竞争、耗材整合采购。</p>	<p>该模式对口腔市场进行资源整合：机构间禁止价格和人才资源的恶性竞争；充分利用规模效应带来的优势，提高与上游议价能力。</p>	<p>该模式是首次尝试，合作建立时间尚短，仍在探索阶段。该种模式更像是机构联盟，机构间约束力度小，且存在竞争性。</p>	泰康拜博 马泷齿科 劲松口腔 欢乐口腔

	定义及运作方式	模式赋能	发展瓶颈	代表机构
分级诊疗	<p>连锁机构内的“分级诊疗”，指按照疾病的轻重缓急及治疗的难易程度进行分级，不同级别的医疗机构分别承担轻症重症治疗，逐步实现从全科到专科过程。模式内涵是基层首诊、双向转诊、急慢分治、上下联动。</p>	<p>机构分级诊疗，有利于机构内部医疗资源的合理配置，且具备医生资源优势。 双向转诊，提升服务能力，有利于机构能够获得更广泛的客群，提升患者粘性，稳定客流量。 分级诊疗通过多区域机构，可增长品牌辐射范围提升机构品牌影响力。</p>	<p>需有明确的机构间转诊制度，否则容易产生无序竞争；致使该模式无法落地。 目前，医疗机构间的医疗信息化建设薄弱，容易形成信息孤岛，不利于机构间患者上下转诊。</p>	<p>爱尔眼科 华夏眼科</p>
总院+分院	<p>首先建立区域总院，在总院成熟的基础之上，建立区域内的分院，总院通过分院的布局，及对分院输出技术和品牌，扩张抢占区域市场。 “总院+分院”结构上与分级诊疗模式类似，但是其构建目的略有不同。该模式更加依赖总院品牌辐射范围。</p>	<p>“总院+分院”能够实现区域内品牌统一，增强品牌优势，降低新建医院的获客成本。 新建门店成立初期客流有保证，短期实现盈利，缩短投资回收期。</p>	<p>区域外患者认知不足，实现全国性品牌较难。</p>	<p>通策医疗</p>
事业合伙人	<p>医生作为合伙人股东参与投资设立新医院，并在新医院达到一定盈利水平后，通过发行股份、支付现金或两者结合等方式，以公允价格收购合伙人持有的医院股权。目前存在两种模式，一种是医生只占合股机构的股份，另一部分是占有集团股份。</p>	<p>股份合伙，通过股权激励的方式，强化机构与医生的绑定，实现医疗人才成本的降低。此外，医生IP也可以解决人才资源和客户流量两大难题，有利于扩张初期降低获客成本。</p>	<p>对合伙医生能力依赖度较高，资质直接影响机构的诊疗能力与获客能力，因此品牌建设需甄别医生能力。医生IP品牌的延续性非常重要，对人才梯队搭建要求较高。</p>	<p>联合丽格 马泮齿科 美维口腔医疗 欢乐口腔</p>

	定义及运作方式	模式赋能	发展瓶颈	代表机构
自建	由公司或机构直接进行市场调研、院址规划、医院或诊所建设等。	机构完全由集团持有，集团实际控制，较易实现 管理体系、企业文化统一 。 集团内机构协作性较强， 在品牌宣传、采购等渠道较为统一，有利于减少管理成本占比 。 财报直接将费用完全体现，不用考虑商誉等问题。	自建对于资金的需求高，成本高且成熟缓慢，盈利周期长。 扩张缓慢，新的市场，获客都需要一定周期， 客流量抢占不及时 。	希玛眼科 泰康拜博 马泷齿科
体内并购	公司主体直接选择相对成熟但在运营、营销、管理等方面有所欠缺的医院进行收购，占有控制权，并进行相关赋能，快速提升并购企业的业绩与管理效率。	有利于 快速实现扩张，抢占市场 。 企业能够快速成熟，到一定阶段后能够有效 降低扩张成本 。 并购的企业已经拥有较全的资质牌照， 降低牌照获取难度 。	体内并购对资金需求大，扩张速度受到企业自身资金筹集能力影响，企业在扩张过程中急于抢占市场容易造成 高负债、高商誉、高质押的局面 。 并购的企业已形成自身的企业文化， 融入新管理模式的成本较高 。	美维口腔医疗 通策医疗
体外并购	多为上市公司借助资本实现快速扩张，实现项目储备；上市公司通过参股体外并购基金，由并购基金进行体外并购、培育，并在培育成熟后，由公司收购到体内。	利用体外基金，保证公司财务稳定，有利于为投资者提供稳定回报， 有利于公司在资本市场上的品牌维护 。 借助公司品牌、连锁经验等赋能体外机构， 并输入医疗资源，较短时间内获取客流 ，实现新机构的快速培育。	体外并购多位上市企业，在回购时，成本较高，高价收购，容易产生高商誉，影响上市企业的抗风险能力。 同时，并购的企业已形成自身的企业文化， 难以输入新的管理模式 。	爱尔眼科 通策医疗

非公连锁机构可通过构建医疗实力、监督管理能力及品牌影响力，降低扩张中的不确定性与管理成本

非公医疗在由单体成长为集团的过程中，所需要的能力逐渐变得综合与复杂。上章提出牌照获取难度、客流量、获客成本和医疗资源在扩张中存在不确定性，同时管理成本随之上升。然而，亿欧也观察到如爱尔、通策这样的机构在扩张同时，成本占比逐步下降。因此，亿欧认为，随着单店经验积累，机构的“复制性”是有迹可循的。亿欧智库将其规纳入两大方向，1) 医疗实力构建，包括人才吸引与梯队、学科搭建与技术科研实力倾向性；2) 监督管理，包括服务流程标准化构建、集团内转诊制度实行与信息化的应用。



长期以来，连锁机构因需求量大且缺乏学科建设，面临人才短缺等问题。因此，短期内构建人才激励制度，吸引人才；长期搭建人才梯队系统，稳定梯队便成了各连锁机构目标。目前专科民营连锁机构搭建人才梯队主要通过两种方式：

- 1) 外部合作，通过与顶尖公立医院、海外机构合作，提供学习交流的机会。这类方式成本低，但是合作成本不由连锁机构掌控，需要依赖合作方的配合度。
- 2) 内部搭建学习平台进行人才培育，形成如大学、学院类的培训组织。该类方式短期成本非常高，且需要依托已有医生资源。但，长远来看是提升品牌、口碑、学科能力、技术水平的最佳方式。

亿欧智库：非公连锁机构人才建设

公司名称	医生数量	短期-人才吸引方式	长期-外部合作	长期-人才培育
爱尔眼科	约5000	有竞争力的薪酬体系，实施了股票期权、限制性股票以及合伙人计划、省会医院合伙人计划等多形式的激励措施	中山大学、武汉大学、新加坡国立眼科中心(SNEC)、湖北科技学院、暨南大学、湖北科技大学等	实施“光子计划”、“博才计划”、“岳麓计划”、“湘江计划”以及“优学计划”等眼科高层次人才培养项目
希玛眼科	851	以内部培养为主，同时以林顺潮名医效应吸引人才，搭建国际化人才团队	香港中文大学医学院	目前集团层面已经与多所院校接触，并就医生培养选拔方面开展洽谈
通策医疗	约1000	通过校园宣讲，开展校园招聘；与中国科学院大学共同创办国科大存济医学院，对公司医生梯队的完善起到重要的支持、补给作用	中国科学院大学、杭州医学院、德国柏林大学夏里特医学院等	与中国科学院大学共同创办国科大存济医学院，与杭州医学院进行产学研合作；另一方面与国内外院校合作，利用医学院和医院组成医教研平台
泰康拜博	约1200	以有竞争力的薪酬体系吸引人才，建立年轻人发展通道，提供相对完善的保障机制以及较为明确的晋升机制	同济大学	公司成立八大专业学术委员会，围绕病例讨论交流、医疗技术准入分级认证、专科医疗人才培养带教、奖励学术成果、鼓励技术创新等方式推进学科发展规划
马泮齿科	约200	通过强有力的社会招聘薪酬保障体系招聘人才	自建教育培训中心	本地医生每年将有 2-4 个名额前往总部接受 3-6 个月培训，待医师回国后对诊所内的人员进行培训
联合丽格	约300	医生合伙人制，且医生在成熟机构首先尝试内部孵化，再可独立运营机构	北京大学国际医院	采用医教研一体的模式，采用专家带徒弟的人才培养方式

来源：亿欧智库根据企业访谈、企业年报、企业招股说明书、公开资料自主绘制。

整体来看，我国医疗信息化水平发展落后，尤其是在民营专科中，多为HIS/ERP等基本运营或财务系统的信息化。然而，信息化的有效使用作为管理工作，可为民营连锁机构带来竞争优势，主要体现在以下三个层面，1) 连锁机构多面临因地域不同与异地经营带来的医疗质量与服务的不可控。单凭人工与纸质化管理的方式，需要耗费较高的成本，且效果较差。此外，标准缺失会引起品牌口碑的下降，从而流失客户。信息化与BI的配合，可实现流程线上化、标准化、运营数据实时化，从而实现标准统一化管理。2) 提升对上游供货商与下游渠道商的管理能力，如口腔行业的软件发展多是基于供应链管理。3) 伴随集团扩张，其患者的复杂性提升，有效的客户管理系统（CRM）能够帮助管理者对客户群进行分析、聚类、需求跟踪，从而提升客户与机构间的粘性，提升复购率的同时也为新客触达提供有效策略。

亿欧智库：非公连锁机构管理模块及投入现状



非公连锁医疗集团必修课之三：构建品牌影响力，降低获客成本提升获客能力

亿欧认为非公连锁的获客能力体现在两个方面，品牌影响力与获客成本。1) 在野蛮发展的历史背景和紧张的医患关系下，我国民众对非公医疗的认知多停留在服务乱、价格乱等层面。因此，非公连锁机构的使命之一就是构建有口碑可信赖的民营医疗环境。基于医疗属性，亿欧认为非公连锁机构的品牌构成包括四个层面，医疗技术、人文关怀、社会活动以及辐射范围。同时，良好的品牌形象有助于机构在扩张时拉低获客成本。2) 获客能力是连锁机构针对目标群体和市场，选择的最低成本下的广告营销、渠道引流以及到店转化的策略路径。然而，伴随民众需求多元及复杂化和地域差异化的影响，连锁机构可通过已有获客经验与实地调研，降低扩张中新店的获客成本。

亿欧智库：非公连锁机构获客能力示意

品牌影响力

医疗技术

- 诊疗效果、医疗安全性等

人文关怀

- 环境/流程设置、服务态度、服务细节等

社会活动

- 公益活动等

辐射范围

- 品牌在某个区域内的认知度

获客能力

扩张速度

- 新店数量、机构规模、所需客患数量等

广告营销

- 户外、搜索引擎、传统媒体、自媒体等

渠道引流

- 线下机构、KOL、互联网医疗、异业合作等

转化维护

- 是否有咨询/销售人员、定期回访、会员管理等

非公连锁机构在发展扩张中，面临的是一个非常复杂的环境。同时，各家机构定位的目标群体、拥有的资源均存在差异化，且处于不同的发展阶段，因此所需构建的能力组合和发展路径都不一样。上文提到，连锁机构在扩张时可通过构建医疗实力、投入信息化建设、搭建优质品牌降低扩张中的不确定性。以这三大类能力为基础，亿欧同时还选取了采购议价以及管理效率来对扩张中的连锁机构进行评价。

亿欧智库：连锁机构扩张时的能力搭建



亿欧智库：非公连锁领域典型代表企业能力评价指标

领域	机构	经营模式	采购议价能力	品牌影响力	获客能力	医疗实力	管理效率	信息化力	门店数量	近5年扩张速度
眼科	爱尔眼科	上市公司+并购基金，自建与并购	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	170家	41%
	希玛眼科	自建为主，逐渐开始并购+合伙人模式	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★	14家	36%
	通策医疗	并购为主，“总院+分院”模式	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	32家	9.6%
口腔	泰康拜博	自建为主，凯撒模式	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★★	200+家	24%
	马泷齿科	自建为主，事业合伙人模式	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★	26家	40%
医美	联合丽格	自建为主，医生合伙人	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★	42家	33%

企业介绍：爱尔眼科成立于2003年，2009年登陆创业板，经过快速跨越式发展，爱尔眼科逐渐成长为全球最大的眼科医疗机构，爱尔眼科旗下眼科及视光医生总数（含海外）7400余人，年门诊量662.8万，市值超2000亿。

连锁扩张方式：

上市公司内部培育和并购基金体外培育并行发展的模式，并购基金通过体外自建或收购眼科医院，并用上市公司成熟的管理、营销、人才体系进行赋能，实现快速扩张与上市公司稳健发展的双重效果。

分级连锁模式：

分级连锁模式，通过“眼科中心-省级医院-市级医院-县级医院-视光诊所”的分级连锁模式，实现自上而下的科研与技术支持与医疗资源下沉，自下而上的基层网络支持与疑难患者输送。

连锁优势：

大批量采购促使对上游议价能力增强，集团化作战使得人才培养体系和科技研发平台得以建立，口碑和品牌在连锁化的过程中建立了企业发展的护城河。

连锁核心能力：

在人才培养机制上，爱尔通过博才计划、光子计划、优才计划等培养技术及管理型人才梯队；合伙人机制保证管理层与公司共同成长；科研方面拥有科学院、视光学院、角膜病研究所等提供领先科研技术；长期资本的支持。

连锁管理：

国际化连锁布局将海外优秀管理经验引入国内；通过信息化系统实现院内管理与远程会诊；集团整体在运营、营销、技术、后台管理等方面给予支持与监督。

未来规划：

加强视光服务领域的投入；建立国际总部和研发中心，在近视防控、人工智能疾病诊断、视网膜病变诊断等领域进行深入研究。

企业介绍：希玛眼科由林顺潮成立于2012年，2018年登陆港交所，截至目前，公司已经在香港及大陆开立眼科中心等14家医疗机构，旗下眼科及视光医生850余人，年手术量15,970，市值70亿港元。

连锁扩张方式：

主要以自建模式进行扩张，目前希玛在大陆深圳、北京、上海、昆明等地已经设立了眼科医院，未来将在粤港澳大湾区进行深耕，扩张风格稳扎稳打。

精准医疗：

秉承“精准医疗”的国际理念，以黄斑病变等疑难眼底病及小儿眼病诊断为重点，为患者提供“私人定制”诊疗方案，实施以人为本、个性化的精准医疗服务。

模式探索：

日间手术中心为主，住院床位不会构成对业务量的限制；林顺潮先生的学术地位对新建医院的前期口碑和品牌宣传起到关键作用；精选进入城市，利用先进的管理体系和技术支持保证快速实现盈亏平衡。

连锁核心能力：

林顺潮先生作为亚太眼科学会前任会长和全球眼科百强第18名，能够持续吸引中国和全球的人才；希玛全球化的人才体系能够在高端眼科手术及治疗中发挥更大的优势；定位治疗复杂眼科疾病。

连锁管理：

由香港进入内陆，将港式管理与服务本地化，在管理与文化体系上高度一致；通过信息化系统实现优秀的客户管理与集团内部协同管理。

未来规划：

通过并购和合伙人模式在粤港澳大湾区进行扩张和深耕；眼科技术方面，加深在高端眼科疾病科研领域的投入；在信息化系统方面升级改造；在人才体系方面探索与高校进行产学研合作。

企业介绍：公司于1993年成立，致力于为中高端人群提供优质的全生命周期口腔医疗服务。2014年6月16日获得联想控股战略投资，以10亿收购拜博医疗54.90%的股权。2018年6月15日泰康保险以20.62亿人民币收购拜博医疗51.56%的股权，更名为“泰康拜博医疗集团”，在国内口腔医疗服务领域探索“凯撒模式”，打造国内高端口腔连锁品牌。

连锁扩张方式：

公司多以自建模式进行扩张，目前在北京、上海、广州等近50座城市拥有近200家医疗机构，机构类型包括口腔医院、门诊部、诊所，其中以口腔门诊部为主。

经营模式：

泰康拜博采用“医疗服务+保险支付”模式。患者可通过购买泰康齿科保险产品，到泰康拜博就诊，根据保险计划不同获取相应的口腔诊疗服务。保险范围内的费用由保险全部支付，而泰康拜博的收入则与泰康保险结算。

模式探索：

“医疗服务+保险支付”模式的探索将服务与支付绑定，保险与医疗机构费用实时结算，极大方便客户。泰康拜博累计接纳泰康保险客户10余万人次，直接为泰康拜博引流。泰康的健保通已签约3000余家口腔诊所，支持泰康人寿、养老、在线十余款保险产品。

人才建设：

搭建集团、事业部人才梯队，引入各区域学科带头人，开展校园招聘，补充和培养医生。

学科建设：成立八大专业学术委员会，以学科建设为基础，用多种方式推进学科发展规划。启动校招生培养计划，招聘储备硕博口腔毕业生，培养考核合格后，向事业部输出。

连锁管理：

“集团+事业部”的组织架构，集团进行统一的经营、业务、医疗、市场、客服、财物、信息化、供应链、培训、人力、法务等的管理、支持。事业部在一定的权限内运营并对经营指标负责。总部通过统一的信息化系统实时监管门店的经营情况。

采购议价：

泰康拜博的广泛布局在全国范围形成了较广泛品牌认知力，同时近200家门店的布局，集中采购，掌握一定的采购议价能力。

案例展示：马泷齿科，打造“事业合伙人”模式，建立机构间高度统一性

企业介绍：马泷齿科于1995年在葡萄牙里斯本成立，业务分布全球20个国家，拥有81家连锁诊所。2013年马泷齿科进入中国市场，成为一家致力于提供口腔诊疗服务、医师培训、义齿加工的连锁专业齿科机构。马泷齿科分别于2014、2016、2017、2018年获得多家投资机构的四轮融资，其中，2018年获得D轮融资。

连锁扩张方式：

企业主要采用自建的方式建立口腔诊所，目前在13个城市拥有26家口腔诊所。早期，口腔诊所面积约500平米，平均约设6张牙椅；后期，新建诊所面积扩张至1000平米左右，约设12张牙椅。

连锁模式：

马泷齿科采用“事业合伙人”模式，所有诊所的合伙医生持有总公司股份，加强与医生的合作。同时，公司布局产业链上下游，涉及义齿加工、人才教育培训、信息化等，建立了2家义齿加工中心和1家教育培训中心。

连锁统一性：

公司内部具备极高的统一性。马泷齿科的26个门店形成价格的高度统一，方便患者跨区域就诊及内部管理。同时，马泷齿科对于机构内部的耗材进行严格统一，有利于规模化采购，降低上游耗材等成本。

技术品牌：

公司Paulo Malo及其临床团队开发口腔种植All-on-4®，其技术优势在于采用四颗植体，使多数符合适应症的患者一天内实现即刻负重和全牙列修复，可缩短种植时间。公司以技术竞争力形成良好口碑。

连锁管理：

信息化工具：利用信息化系统对下属医疗机构进行统一管理，设置标准化流程，通过监督实施结果，反馈并加强机构管理。

诊所经理：每机构配一名诊所经理，负责机构管理工作，有利于服务统一性的搭建，合伙医师主要负责临床及业务管理。

人才建设：

公司注重临床与管理人才的培养与招聘。诊所中本地医生每年将有2-4个名额前往总部接受3-6个月培训，待医师回国后对诊所内的人员进行培训，统一技术标准。

企业介绍：联合丽格成立于2012年，总部设于北京，是一家专门从事国际高端医疗美容投资和管理的国际连锁医疗集团。截止目前，联合丽格已完成C轮融资，共8亿元人民币，C轮由远洋资本独家投资。联合丽格的“医生合伙人”创新管理方式，将医生名字融入机构名称中，实行医生全责制，此外医生IP也能起到品牌效应，实现更低成本的获客。

机构分布：

截止2020年9月，联合丽格共有医美机构42家。其中医院、门诊部、诊所分别为5家、17家与20家。联合丽格以北京（16家）、深圳（7家）、重庆（5家）、上海（2家）为核心城市，进行全国布局。

机构孵化：

医美医生首先在成熟的丽格机构中就职，熟悉丽格业务及文化、积累个人IP，当具备创业条件后，进行创业，提高孵化成功率，缩短投资回报期。

管理模式：

管理一致性：制定服务标准，确保各机构形成统一的医疗质量、服务流程、服务内容，从而输出稳定的丽格品牌。

获客创新：集团与新氧等互联网医疗平台深度合作，探索线上渠道（直播、自媒体等）在医美领域的应用。

信息化布局：联合丽格已完成了HIS、ERP系统的搭建；CRM也已初步研发成型。

院间协作：

联合丽格拥有多级机构，如医生IP特色项目诊所或门诊部，以及综合医院类。因此，集团以为消费者提供最合适服务项目为目的，构建院间转诊制度，提升客患满意度与复购率。

人才建设：

人才严选：联合丽格目前共有医生约300名，医生合伙人多来自公立医院的主治、主任或学术带头人。

在技术传承上，会选择有丰富经验的医生进行教学。

学科建设：机构对外探索与公立医院的医教研融合，对内搭建学术交流平台。

企业介绍：北京新氧科技有限公司由金星创立于2013年，定位为医美垂直平台。新氧早期创建“社区+电商”的新氧模式，链接用户与医疗机构，致力于为用户提供查询、挑选和预约医美服务。目前，新氧正在拓展为非公医疗产业提供更广泛的支持，逐步涉猎齿科、眼科等相关服务。新氧已于美东时间2019年5月2日在美国纳斯达克上市，2020年10月9日市值为90.99亿人民币。

服务内容：

新氧科技打造的新氧模式，除了平台自主开发功能服务外，还汇集了用户、医生、医疗机构等多重角色入驻，为不同的平台角色提供多方面的服务，逐步从社区电商平台向产业服务平台升级。

为医生、用户、机构等提供支持；自主研发魔镜测脸、医美百科、扫码验真、模拟整形、3D整形、术后交流等AI小工具，提升用户体验和粘性。

医生可通过医生号、视频面诊、直播等功能建立个人IP，获取用户粉丝，为线下引流。平台提供BI数据管理，帮助医生运营账号。



为用户提供查询、挑选和预约医美等服务；引导用户分享、生产美容日记；用户可以在平台及新氧医美实验室获取医美科普知识、用户分享、用户互动、用户反馈、机构评价等信息。

医美、齿科、眼科等非公医疗机构在平台获取展示和用户评价等；支持机构通过平台订购、预约、获客等服务。

合作机制

机构入驻平台获得展示，实现线上到线下的引流。同时，新氧利用动态模型对入驻的医疗机构进行动态匹配。以动态匹配机制引导医疗机构重视其在平台中的维护和运营，提升线下服务质量，同时提升平台价值。

平台优势

数据优势：新氧拥有近7年的用户数据基础，打通了底层数据，拥有精准的用户画像，更准确地为用户匹配内容，加速产品的升级。

创新优势：AI算法的加持使小工具产品更具特色，如魔镜测脸，已基本形成面部美学体系矩阵，皮肤检测、明星脸、测眼形、测颜值等新产品矩阵仍在逐步拓展。

运营数据

业务覆盖：覆盖中国350余个城市，以及日本、韩国、新加坡、泰国等多个国家。

机构数据：目前近6000家医院、门诊部和诊所等医美及消费医疗机构得到认证并入驻平台。

用户数据：截至2020年9月视频面诊累计问诊44万次；7000余医美从业者通过视频面诊实现变现。

未来规划

视频面诊：新冠疫情期间该功能带来流量的激增，未来公司继续拓展视频面诊服务。

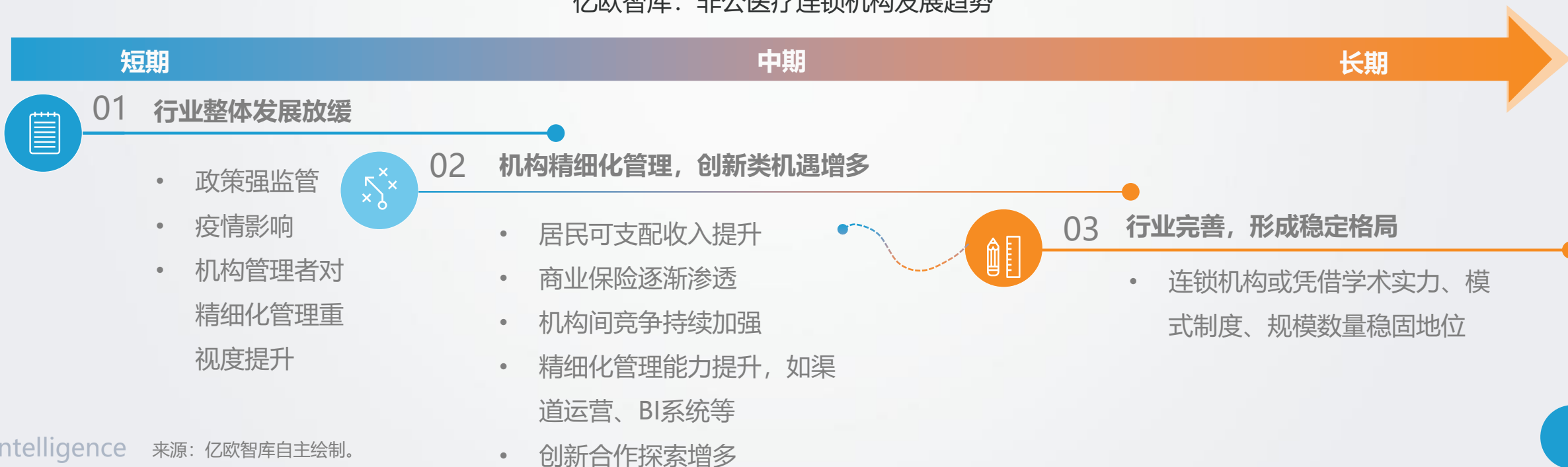
机构获客：通过内容生态、在线预约等方式，为消费者提供决策参考，降低机构的获客成本。

互联网医院：2020年9月获得互联网医院牌照，将深入对互联网医疗平台的探索，横向拓宽服务领域。

中国非公医疗连锁机构发展趋势

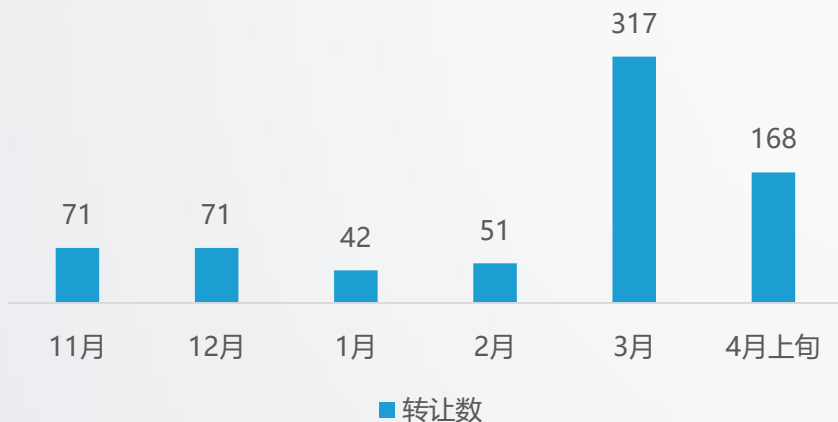
亿欧认为未来非公医疗发展可从三个时间阶段来看，1) 短期看政策及疫情影响，短期内受政策强监管与受疫情影响，整体行业发展进一步放缓，一些长期运营状况堪忧的非公机构面临倒闭。存活下来机构的管理者，对机构定位、信息化系统的应用、管理效率的提升也将更加重视。2) 中期来看，非公医疗连锁机构市场集中度将上升，优质连锁机构逐步上市。此外，居民可支配收入提升、医疗技术创新与提升、商业保险的逐步成熟、DRG等医保改革的进一步推行、信息化云计算发展，都将为整体行业带来挑战与机遇。3) 长期来看，非公医疗连锁机构基于本身基因及战略定位，选择发展路径，最终行业会形成稳定格局。此外，连锁机构凭借其市场化的运作方式，将承担起医疗创新技术、创新制度、创新模式试验田的任务。

亿欧智库：非公医疗连锁机构发展趋势



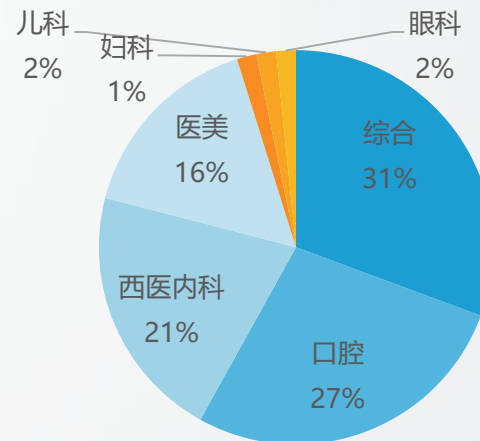
亿欧认为，短期内政策强监管与疫情对非公连锁机构影响较大。一方面，近两年我国非公医疗政策趋于严监管，在准入、服务、医保、广告等多个层面都对医疗机构进行了规范化政策。另一方面，疫情对非公医疗机构的影响是多角度的，1) 最直接的影响是我国民众对疾病预防意识提升，以及对非公医疗/互联网医疗的接受度提升；2) 疫情期间客患数量减少，非公机构运营压力提升，部分机构资金断裂面临进行转让。而运营效率高的连锁机构可趁机低价收购扩张。3) 疫情期间，线上化、大数据的推行，使得机构管理者加速了对信息化、BI系统的重视程度，精细化管理改革提上日程。

亿欧智库：2019年11月-2020年4月上旬国内部分诊所转让情况



来源：亿欧智库根据诊所界整理绘制。

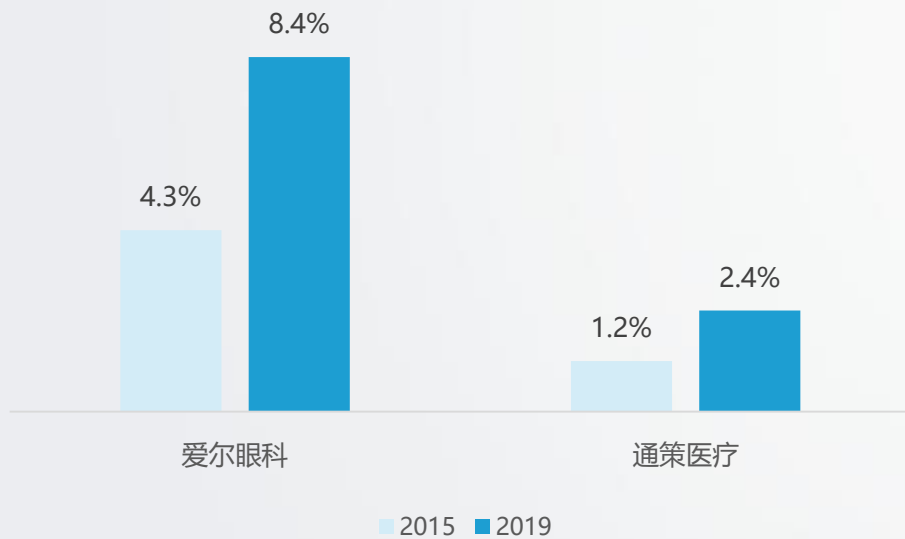
亿欧智库：2020年1-4月国内部分转让诊所科室分布



来源：亿欧智库根据诊所界整理绘制。

一方面，亿欧认为继疫情后优质连锁机构在收购扩张，非公医疗将呈现强者恒强的状态，连锁机构市占率将稳固上升且将陆续上市。此外，伴随扩张，机构数量越多、级别及地域分布越广泛，连锁机构运营难度就越大，依托信息化、数字化、线上化的精细管理便势在必行。另一方面，受环境与非公连锁的市场化运作影响，如医疗技术、商业保险、客户分级、渠道线上化等因素，非公连锁的创新探索也将增多。

亿欧智库：典型代表企业市占率情况



来源：亿欧智库根据企业年报自主绘制。

精细化管理

标准化

数字化

个性化

- 诊疗服务流程、品牌标识、营销获客等
- 客户管理 (CRM)、采购系统、智能决策、绩效管理等
- 客患院外健康管理、诊疗方案多样化

创新合作

技术+

支付+

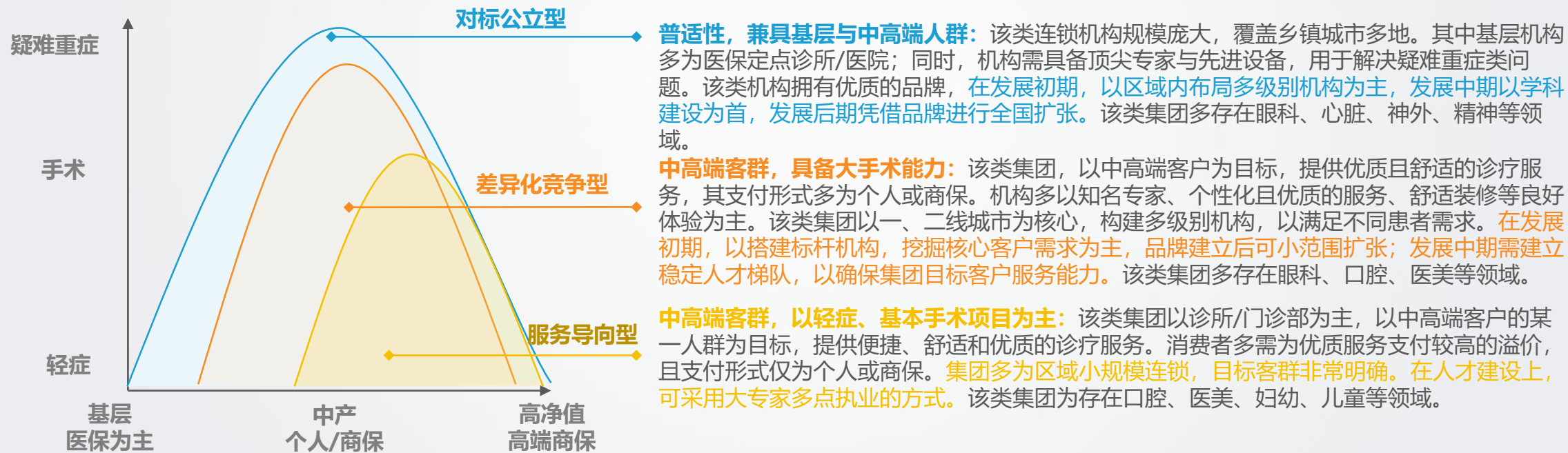
制度+

渠道+

- 非公连锁专科医院，可与国际先进医疗技术/设备接轨，首先应用落地
- 探索“保险+服务”模式可行性，促进普惠医疗的推动
- 科研技术由大医院向基层诊所流动，疑难重症患者由基层诊所向上级医院流动
- 与互联网医疗平台、自媒体、直播等渠道的创新合作，如医生IP推广等

行业完善之时、格局稳定之日，亿欧认为非公连锁机构可粗略划分为三类，1) 对标公立型，具备普适性、在人群上同时拥有基层与中高端。该类连锁机构将在非公连锁领域，具有不可动摇的地位，可代表非公医疗行业，并具备向其他机构输出人才与技术的能力。2) 差异化竞争型，具备中高端客群服务能力与大手术能力。该类连锁机构以与公立、大型非公连锁的差异化定位取胜，在非公医疗版图占据一席之地。3) 服务导向型，定向为某类中高端客群的提供服务。该类连锁机构，虽规模有限，但盈利能力较高，具有不可替代性。

亿欧智库：未来非公医疗连锁机构模式分类及战略路径



- ◆ 亿欧智库通过桌面研究及对相关企业、专家访谈后作出此份报告。报告通过梳理非公医疗机构的生存空间，逐步聚焦非公连锁医疗机构的发展现状及特征，找寻连锁机构的扩张不确定因素，深入分析连锁机构在抵御扩张风险时的核心能力搭建方式，展望非公连锁医疗机构的发展趋势，形成本次报告。在此，亿欧感谢爱尔眼科、希玛眼科、泰康拜博口腔、美维口腔医疗、马泷齿科、联合丽格等企业及专家的鼎力支持。
- ◆ 未来亿欧智库将持续密切关注非公连锁医疗机构及其他相关领域，进行更深入探讨，持续输出更多研究成果，以帮助企业可持续健康发展，推动产业升级。欢迎大家与我们联系交流，提出宝贵意见。

◆ 报告作者：



高学贞 Sherry

研究副总监

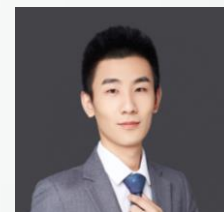
Email: gaoxuezheng@yio.com



林红

分析师

Email: linhong@yio.com



李伟

分析师

Email: liwei1@yio.com

◆ 报告审核：



由天宇 Deco

亿欧公司副总裁、亿欧智库院长

Email: youtianyu@yio.com



高昂

亿欧公司轮值总裁

Email: gaoang@yio.com

◆ 团队介绍:

- 亿欧智库是亿欧公司旗下专业的研究与咨询业务部门。
- 智库专注于以人工智能、大数据、移动互联网为代表的前瞻性科技研究；以及前瞻性科技与不同领域传统产业结合、实现产业升级的研究，涉及行业包括汽车、金融、家居、医疗、教育、消费品、安防等等；智库将力求基于对科技的深入理解和对行业的深刻洞察，输出具有影响力和专业度的行业研究报告、提供具有针对性的企业定制化研究和咨询服务。
- 智库团队成员来自于知名研究公司、大集团战略研究部、科技媒体等，是一支具有深度思考分析能力、专业的领域知识、丰富行业人脉资源的优秀分析师团队。

◆ 版权声明:

- 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。
- 本报告版权归属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。



 亿欧智库

网址: www.iyiou.com/intelligence

邮箱: zk@iyiou.com

电话: 010-57293241

地址: 北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层