

北大医药十年修炼 医疗一体化产业链布局完成

医疗一体化医疗浮现的特点是，依赖设备具有无限的可复制性。也就是说一家有设备的企业，在资金充足的背景下，可以快速、无限次的复制诞生专科医院。

■ 本报记者 张博

2014年7月，北大医药发布公告，宣布与北京大学医学部、北京大学肿瘤医院、北大医疗产业基金等多方共同投资设立国内最大的肿瘤专科医疗管理集团——北大医疗肿瘤医院管理有限公司。

从2000年北大国际医院构想的诞生，到2014年北大医药的医疗产业链落地，十四年来，北大医药的成长已经成为中国医疗改革的缩影。

40亿开局：“非营利”的营利

2004年，方正集团全面接手北大国际医院的筹备和建设，按照整体的规划，北大国际医院的总体投资将超过40亿元。

方正刚接手北大国际医院，北大医学部主任韩启德院士曾对方正集团CEO李友表达担忧：你们要投入这么多，但医院本身不赚钱，怎么办？李友回答说：“非营利医院不是不赚钱，只是赚了股东不能分红，必须再继续投入医疗；反过来，对一个集团型控股公司来讲，非营利医院不交税，实际上医院赚的钱更多。方正投了这个钱，集团可以合并医院报表，假如医院赚钱，不分红不要紧，但集团总现金流量就会好。”

2004年年底，北大国际医院的盈利模式基本清晰：以医疗服务作为产业的核心业务，打造具备完整产业链的全方位医疗医药产业集群。在这个产业链上，尽管核心的医疗服务业是非营利的，其他相关产业却是营利性的。

实际上，自2003年开始，北大国际



医院先后收购了西南合成、大新药业等公司，并成立医药研究院等部门，一家“拥有医疗医药大健康产业链的控股集团”已初具规模。

2014年12月，北大医疗自建多年的北大医学部第九家附属医院——北京大学国际医院将开门开业。北大医疗计划通过北大国际医院的旗舰作用，采取向外收购医院和托管医院的方式，逐步形成全国范围内的连锁医院网络。按照目前方正在医疗领域的布局，北大医药此次转型后将可以天然地结合北大医疗的医院网络和医疗资源拓展医疗服务领域。

直捣黄龙：参与公立医院改制

如果说北大国际医院的筹建，是北大医疗对中国医改的第一次尝试，那么，自2010年开始，他们就以更加凶猛的姿态，参与到医改最敏感的环节之一——公立医院改革当中。业内人士表示，当时的北大国际医院倡导医疗服务资源对外输出，希望以股权合作或托管的方式，参与到二三线城市的公立医院的改制进程当中。

一位业内人士表示，北大国际集团曾列出数十个投资意向，筹划在国内多点开花，以强大的资本实力和技术优势向全国辐射，但始终鲜见成功的案例。2012年，北大国际医院与曲靖市第二医院的合作，因为股份制等问题，遭遇了院方工作人员抵制而胎死腹中，也成为公立医院改革历史上体制性问题的标志性事件。

然而，这些并没有阻挡该集团扩张之路。2013年8月，北大医药与湖南株

洲恺德心血管医院签订合作协议，成功收购恺德医院。这家拥有六十年历史，前身为株洲六〇一医院的恺德医院也成为该集团成功收购的第一家三级专科医院。

2014年3月，北大医药再下两城，斥资三十亿元，将贵阳市第二人民医院和贵阳市第四人民医院纳入旗下。

在吸取了曲靖的经验后，此次与贵阳两家公立医院的产权合作，北大医药采用了全新的模式，“区别于之前北大医药的托管等形式，也会区别于华润等合作模式，希望能成为公立医院改革的新尝试。”业内人士表示，在最敏感的人员安置方面，双方约定实行老人老办法，新人新办法，即原有事业编制的政府兜底，不做改变，如果医生想一次性买断抑或调到市内别的公立医院，由政府安排。

专家表示，对于北大医药来说，在现阶段政策鼓励的改革中，依靠资本和技术优势迅速扩张是最简单也最有效的手段。同时，凯德医院、贵阳二院、四院本身并不亏损，而且都是当地专科领域较强的医疗机构，这一场资本的合作，势必会为北大医疗带来产业延伸的优势。

独门优势：华润复星难比

北大医药在医疗行业的布局并不局限在传统的非营利医院，2014年3月该集团先后确认将新建两家营利性医院。除了在贵阳依据北大国际医院的高端规模建立一家医院外，还有与北京大学医学部、北京大学第六医院三方共同创办了北京大学心理医院。

术应用的能力，但对于计划新开展的医疗技术，医疗机构往往是还没有开展应用，更不用说达到相应的例数标准。

另外，尽管国家规定在医疗技术准入方面实行民办、公立医疗机构同等对待，但由于国内医疗技术实行分类管理，许多医疗技术的应用会有医疗机构等级方面的要求，但在很多地方，民办医疗机构并未评级，事实上在医疗机构准入方面仍会面临障碍。

经营成本吓退投资人

尽管政府出台了一系列对非营利性医疗机构给予多方面的税收优惠政策，而由于非营利性民办医疗机构资产所有权方面的问题，大多数民办医疗机构注册为营利性医疗机构，实际上享受不到这些税收优惠。

业内人士向记者解释说，根据《民间非营利组织会计制度》规定，非营利性民办医疗机构一经民办非企业单位登记，投资方即丧失了对该机构的财产权、支配权；在提供社会公共产品服务时所产生的盈余资产，没有资产的所有权，更不可以用于成员的分配；终止时，投资方不能分享剩余资产，经清算后剩余资产必须继续用于公益事业。因此，

业内人士表示，北大医药同华润、复星等其他医疗一体化大鳄相比，有一个最突出的有优势，那就是背靠北大医学部这棵大树。据了解，北大医疗的股东方——北大医学部，目前拥有13家教学医院，其中有8家三级甲等附属医院。

从技术上，北大医学院派管理层和医生支持管理。与北大六院、北大口腔、北大肿瘤将以合资的形式做盈利性医疗机构。对此，北大医疗CEO李国军接受记者采访时表示：“对于由北大医学部全面扶植的北大医疗来说，并购是扩张的重要手段，我们会在并购医院的道路上持续发力；不过，并购并不是我们战略的全部，例如今天的签约就是新建医院。”

北大医疗希望借收购一体医疗、创建北大肿瘤打造肿瘤领域的全产业链，未来将形成拥有肿瘤药研发、生产、销售，延伸至肿瘤诊疗设备及整体解决方案提供商，形成肿瘤治疗的产业链。

李国军曾表示，“北大医药是北大医疗唯一的资产证券化平台，未来将会把盈利性医疗资源注入进来，成熟一家注入一家，实现小步快跑。”据了解，一体化医疗浮现的特点是，依赖设备具有无限的可复制性。也就是说一家有设备的企业，在资金充足的背景下，可以快速、无限次的复制诞生专科医院。

如北大医疗旗下的吴阶平泌尿中心，目前是三家，如果全国不断布局，复制100个泌尿中心的话，每年净利润100万元背景下一年的总盈利就是1亿元，规模效应和地盘的占领成为未来的竞争力。业内人士表示，在药品、器械利润逐步降低，医疗服务成为主力的背景下，这一模式所具有的便捷性，或许足以令眼下欲进入医疗领域的资本疯狂。

各地民办医疗机构以营利性机构居多。

近年来，国家提出对营利性医疗机构免征营业税，但仍需按规定缴纳企业所得税，且3年优惠期届满后还需缴纳房产税、城镇土地使用税和车船使用税，其他税种、税率等同于企业。业内人士表示，公立医院每年可享受政府拨款，但同等规模的民营医院则要上缴20%的税收，税负仍然偏重，影响到机构的发展壮大。另外，国家规定科研和教学用品的进口医疗器械可免征进口关税及增值税，由于绝大多数民办医疗机构不是学校附属医院，因此也享受不到这一税收优惠政策。

在投融资方面，没有低息贷款政策，银行方面给民营医院贷款的条件较为苛刻，股东的压力非常大，而大型综合医院从建设到经营上的盈亏平衡往往要8—10年时间，回报周期长。

“从目前的情况来看，大部分民营医院都不赚钱，不少参与者都是以办医的名义来拿地，是养地的概念，而且那个地还不能做贷款。”德太投资(TPG)合伙人黄晶生认为，一旦要将民营医院从建设到经营上的盈亏平衡交很多税，所以目前对社会资本来说，真正在医疗行业能够涉及的领域其实并不是很多。

民营医疗机构的生存路线图

■ 本报记者 张博

虽然目前对民营医疗机构的扶持政策仍是“面多点多”，缺少实施细则和具体指南。但国家对社会资本进入医疗领域的政策大门已经逐渐打开，扶持、鼓励的力度将不断加大。

记者在走访中发现，尽管从业者翘首等待更多实施细则的出台，但正如北京大学政府管理学院教授顾昕所说，社会资本进入医疗行业的冬天已经过去，政策寒冰已经开始解冻。

专科建设是“捷径”

业内人士表示，与建设综合性医院相比，民营医疗机构走专科化的发展之路，不失为短平快的“捷径”。

“在我们看来，私营资本可以抓住初级医疗和专科医疗两方面的机遇进入国内医疗体系。”美国史带投资执行合伙人董颖表示，目前公立医院承担了很大一部分的国民医疗需求，医院资源的使用率持续增加。“公立医院医疗负担可以进一步分解为初级医疗的需求，就是我们说基本医疗的需求以及专科医疗的需求量部分，私营资本可以从相应的两个角度切入。”

据悉，目前我国过万家民营医疗机构中多为专科医院。“专科医院在政策壁垒方面较低，成为民营资本和私有资本最先进入的领域，比如体检、口腔、眼科、妇产科，随着行业逐渐成熟，一些专业壁垒的专科，比如肿瘤、精神科也有可能成为下一轮的热点。”董颖说。

专家表示，医疗是一个重资产行业，投资回报周期长，成本压力大，建设专科医院可加强成本控制，缓解资金压力。江苏省卫生法学会副会长胡晓翔认为，专科医院是投资民营医院比较合适的选择。相对于综合性医院而言，专科医院不论在专家、宣传还是资金上都有一个聚焦点，且特色明显，可以聚集一部分专科病人资源，更容易形成口碑。专科医院由于致力某个专业的强项，院方能集中财力聘请医疗技术过硬的人员，聘请知名专家坐诊，购买该专业领域内的精良设备，因此投入相对较少。

公私多种合作

尽管属于不同的医疗体制，但是在战胜疾病、服务健康的层面上，公立医院和民营医院具有高度一致性。二者加强合作，可提高各自的服务能力和水平，实现资源共和互惠互利。谈到这一话题时，关立立认为：“公立医院拥有技术、人才的优势，民营医院拥有资金运作的优势，二者强强联合，有利于缓解医疗资源的紧缺。”

民营医院和公立医院的合作形式多种多样，内部会诊、双向转诊是较常见的一种。民营医院如遇疑难重症患者，可邀请公立医院相关专家会诊，共同制订最佳方案；同时，公立医院也可将相关病人转到专科民营医院，发挥专科优势，优化医疗资源的使用效益。

此前不久，内蒙古包头市三级甲等医院包钢医院与该市第一家民营口腔专科医院义隆口腔签订合作协议，以等级医院规范化为基础，为他们进行急救、院感、医院管理等多方面的咨询和培训，帮助他们提高医疗水平的质量和技术操作能力。

据了解，未来三年，包钢医院将选派副高级职称及副高级以上职称专家，在医院管理、医疗护理技术、质量控制等方面给予义隆口腔医院全面的支持与指导，定期选派专家到义隆口腔医院开设专家门诊，进行讲学、技术指导和帮助开展新技术新业务，利用三甲综合医院的人才资源优势，帮助民营医院建立和完善各项制度，规范诊疗行为，为患者提供高水平、高质量、方便快捷的诊疗服务。

业内人士表示，目前输出管理、输出中医药技术服务，输出标准、产品、培训等，已经成为公立医院和社会资本合作的主要模式。顾昕向记者表示，民营资本进入医疗行业，如果想成功，最好能借助一些公立医院的品牌效益，让公立医院靠技术股成为股东之一。

高端服务满足多样化需求

2014年上半年以来，我国逐步放开民营医院医疗服务价格，给民营医院定价权，成为高端医疗服务发展的又一重大利好。温州曙光医院院长、上海惠元医院董事长金叶道表示，价格驱动市场，在新的市场行为下，民营医院势必会考虑患者多层次、多样化的需求，来提供更有个性和有特色的服务。这样，医疗市场就会得到细分，从而避免简单的同质化竞争，来吸引更多社会资本投入到医疗卫生领域。

温州康宁医院董事长兼院长管伟立认为，放开定价后，一些医院可以发展有特色、个性化服务的项目，来收取比普通医院高的价格，为特定人群服务，也就是说高价享受高端医疗服务。一些营利性的医疗机构，可以通过引进知名医生，或者设置高端服务项目，针对一些高端客户来提高收费标准。非公立医疗机构的医疗服务价格可以灵活多样，既可以按服务项目收费，也可以按病种打包收费，还可以按服务人次等确定收费方式。松绑民营医院收费后，诸多知名专家可借助多点执业政策，分流到中高端特需定位的民营医院再执业，有利于民营医院长期、平衡、稳定发展。如果说民营医院更多针对的是高端群体，即使价格高点只要服务好，肯定有市场。