



对话董事长

走进上市公司价值评选“创业板二十强”之爱尔眼科

百年爱尔 陈邦的眼科帝国梦

证券时报记者 文星明

2009年10月30日登陆创业板的爱尔眼科(600015),依托“三级连锁”的独特商业模式,利用IPO募集资金和超募资金进行系列并购,同时不断兴建眼科连锁医院,并在各连锁医院实行“CEO和业务院长双轨负责”制度,连锁扩张与管理进步并驾齐驱。截至2011年6月底,爱尔眼科已经在全国21个省(直辖市)设立连锁眼科医院34家。2010年爱尔眼科医院门诊量和手术量更是高居国内同行业首位。

作为爱尔眼科的创始人、董事长陈邦,是个出生于长沙南门口普通家庭的湖湘汉子,有着湘湖人特有的精明干练和吃苦耐劳精神。青年时期的军旅生涯,则初步形成了他的人生观和方法论。最关键的是,在部队中我学会了什么叫毅力。”陈邦回忆说,军营中摸爬滚打造就的钢铁般意志,在此后从商岁月里,让他经受住了一次次严苛的考验,直至今天,成为中国医疗领域的佼佼者。

激情燃烧的创业岁月

“我进入医疗行业,可以说是因为一些偶然因素。”陈邦忆及创业之初的情景时语调平静,并没有太多人们想象中的感叹。

1982年,17岁的长沙伢子陈邦入伍,当了两年兵后考上军校,却因红绿色盲而退学,于是他提前退伍,进入国企工作。

1986年底,不甘于国企平静生活的陈邦毅然辞职下海,先是做装修,搞贸易,后在1988年开始做饮料批发。

1990年,陈邦来到海南,代理椰树牌椰汁总批发,很快赚到第一桶金。当时海南的房地产市场如火如荼,陈邦于是投身房地产开发。

随着房地产开发项目的增多,风险也在慢慢逼近。当时才20多岁,根本没有风险意识。”陈邦回忆道,1994年,海南房地产市场泡沫破灭,自己的房地产生意一落千丈,濒临破产。

1995年,为了挽救房地产生意,陈邦又投资8000万元运作一个对台文化交流项目,以灯会等民俗文化为内容,在台湾台中市建设一个文化主题公园,也因此成为首个到台湾投资的大陆人。

“以民间交流代替官方交流是当时打破两岸互隔的有效方式,最初两岸都很重视这个项目,各部门都非常支持,原海协会会长汪道涵还特别题词‘桥’相赠。”满怀激情的陈邦正准备大展拳脚时,两岸关系却因李登辉访美开始恶化,他不得不撤回大陆,全部投资再次打了水漂。在带去的100多人全部安全撤离台湾后,陈邦最后一个离开,但是在台湾桃园机场,泪流满面的他突然晕倒在地。自此,陈邦堕入人生的最低谷。

1997年,陈邦回到了长沙老家,然而心力交瘁的他终于病倒在床,住进长沙市第三医院。住院期间他第一次真正感受到了医疗这个特别的行业,而善于思考和创新的他想起了在

上海时的邻居,那位邻居与上海第六医院合作,引进国外先进设备和技术在上海第六医院做白内障手术,她向陈邦介绍了这个行业的情况。

“可以说我是误打误撞进入了这个行业。”陈邦透露,当时国家对国有医院投入严重不足,政府鼓励国有医院引进社会资金提高医院的设备和技术水平,于是陈邦凑了几万元,以预付10%定金的方式,从国外买了眼科医疗设备并引进技术,与长沙市第三医院合作,利用其场地和医生做眼科手术。

再次创业的陈邦对诸多细节很是上心,医院的采购、运作流程和管理等环节都熟谙于胸,渐渐地从一个医疗行业的门外汉变成了医疗行业的专家。

自有品牌艰难成长

这个行业确实有比较好的收益,但是却很难做大。”虽然第二次创业收获颇丰,但陈邦却敏感地意识到,当时的“与国有医院合作模式”可以说是在政策的边缘游走。长期来看,政策可能会有转变,风险也会随之而来,而他的目标是要做一个能够更加长久的行业,甚至是百年品牌!”

于是,陈邦开始寻求转型,由于对医院的管理和运作流程已了然于胸,他认为应该开设自有品牌的眼科医院。

此时,正是2000年,国家卫生部等8部委下发《关于城镇医疗机构分类管理的实施意见》,允许民营资本开办营利性医院,政策层面的解禁为陈邦的第三次创业敞开了大门。

2001年,陈邦开始筹建自己的首家眼科医院。但由于当时国家政策在各地执行进度不同,新建医院遇到了一定难度。于是他选中了长沙钢厂职工医院,一家濒临倒闭的国营性质医院,通过收购,将其整体变更为爱尔眼科的首家医院。

2002年,长沙爱尔眼科医院正式开业,次年成立爱尔眼科医院有限公司。但是,草创之初,公司困难重重。陈邦回忆,医疗行业需要专业设备、专业人才,资金投入相当大。“为了有足够的资金,我们什么方法都用了。”陈邦说,当时爱尔眼科几乎创造性地用尽了承兑汇票、融资租赁、信托计划等各种融资手段。而由一开始的规范运作,更获得了国外资本的青睐,世界银行集团国际金融公司(IFC)就向爱尔眼科提供了6400万元的长期低息贷款。

但是,由于当时患者对私立医院的认知程度不高,加之公立医院多年来在老百姓心中形成的口碑效应,爱尔眼科的发展举步维艰。雪上加霜的是,由于对医院未来的发展缺乏信心,2003年,陈邦的一位重要合作伙伴、主要技术骨干挂冠而去,爱尔眼科经历了创业初期的一次地震。

当时我一下就病倒了,在床上连躺了3天。”陈邦并不讳言变故对自己的沉重打击,“但我生性是一不服输的人,病好了之后我决定接着干。”

接下来几年,爱尔眼科在成都、武汉等地陆续开出三家医院,并将触角伸向上海等一线城市和湖南地级市等三线城市,同时大力招兵买

马。此时,眼科医疗已经成为热门行业,爱尔眼科生意顺风顺水,名气直逼北京同仁医院和中山大学眼科医院等行业翘楚。

曲折的上市之路

“上市不是目的,而是成就‘百年爱尔’梦想的手段。”陈邦告诉证券时报记者,“上市能让我去更多地方、开更多医院。让更多人通过资本市场的灵活运作,享有优质、负担得起的医疗服务,这是我的夙愿,也是资本市场该有的作用。”

爱尔眼科在积极扩张的同时,也在IPO之路上先行先试。“大约是2004年的时候,我们就有了上市的想法。”陈邦回忆,当时爱尔眼科新开医院越来越多,资金需求较大,对于融资渠道缺乏的民营医院而言,上市融资是不二选择。最初公司打算在纳斯达克上市,由于爱尔眼科的商业模式较为独特,国际投资巨头纷纷与爱尔眼科联系。

通过两年的考察和了解,最终考虑到爱尔眼科是中国的医疗服务机构,加上当时中国股市环境逐渐改变,我更希望服务中国的品牌,能在国内上市。”陈邦说。2006年初期,当时国内股权分置改革成效明显,A股IPO环境大为改观,爱尔眼科决定放弃境外上市,寻求在A股上市。

那段时间经常睡不好觉。”陈邦坦言,为了准备相关材料,自己在两年多时间中经常失眠。被紧张和兴奋交相煎熬的他不得不每天抽上两三包烟来提振精神。国外经验不能照搬,而国内还没有医院上市先例,我们当时连借鉴对象都没有。”

爱尔眼科申报上市材料时,需要打交道的政府部门非常多,涉及发改委、卫生、药监等18个部门,“主要是行业比较特殊,需要申请的配套很多。”爱尔眼科财务总监兼董秘韩忠用“没日没夜”来形容公司上市冲刺阶段的艰辛。

由于公司一直规范运作、业绩优良且准备充分,爱尔眼科在过会时获得发审会的高度认可。

并购成就眼科帝国

据统计,中国眼科医疗行业目前每年市场规模为500亿元,其中每年准分子激光治疗近视市场有40~50亿元规模,白内障、眼底疾病方面有250亿元规模,验光配镜市场也接近200亿元。上市后的爱尔眼科,将如何抓住这一巨大市场机遇?陈邦表示,未来爱尔眼科将利用公司特有的“三级连锁”模式,将爱尔眼科医院向二三线城市延伸,同时选择质地优良的眼科医院进行并购。

爱尔眼科IPO超募5.98亿元,超募比例为175.6%。对于巨额超募资金,陈邦表示将全部投入眼科主业,并投入部分资金进行眼科医疗领域的教学、培训和临床科研。目前,爱尔眼科已经在全国21个省(直辖市)设立了34家连锁眼科医院。

到2012年底,爱尔眼科将在全国绝大部分省会城市开设医院,并在湖南、湖北两省的地级市全面完成布点,用几年时间形成成熟经验,再将这种三线城市的运作模式复制到全国

我要引盲人行不认识的,道,领他们走不知道的路。在他们面前使黑暗变为光明,使弯曲变为平直。这些事我都要行,并不离弃他们。”——圣经里这段关于光明的语录,既是爱尔眼科引领民营医院走出独特路径的写照,亦是46岁的爱尔眼科董事长陈邦践行事业之描述,“我的理想,就是让所有的人,无论贫富贵贱,都能享受到眼健康的权利。”



文星明/摄

记者手记 | Reporter's Note |

外表时尚内心低调的战略家

证券时报记者 文星明

二十几岁就开上了奔驰,在自己最落魄的时候娶到了曾是电影明星的漂亮太太,在湖南上市公司董事长里,陈邦的经历是最富传奇色彩的一个。上个世纪90年代就开始打高尔夫,爱穿DG的衣服、PRADA的鞋,戴的是爱彼手表,抽的是古巴雪茄,他又可谓是最新时尚的一个董事长。

虽然外表时尚潮流,陈邦在工作和生活中却极度低调谦和。然而这些还不足以诠释陈邦的全部性格,富有远见和战略眼光,才是其真正特质:从投资地产到台湾做文化交流,到进入眼科医疗行业,再到提出三级连锁模式,无不是最好的注脚。

第一次听闻眼科医疗行业的广阔前景,陈邦即意识到其中的巨大商机,毅然投身其中。此后弃“院中院”而另外开设眼科医院,陈邦亦是凭借自己的战略眼光和敏锐嗅觉,从市场的变化中感知到“院中院”潜在的政策风险,并迅

其他省市的地级城市。”陈邦如是向记者描述自己的眼科帝国梦想。

至于选择并购对象的参考因素,陈邦表示将更多注重于被并购对象的综合实力。“主要考虑那些技术实力较好、文化相近、理念相一致,并能与爱尔形成互补的眼科医院。”他介绍,比如北京英智眼科医院,其创始人是曾留学海外的著名眼科专家,治疗眼底病在当地有口皆碑,携手爱尔

速转型成功。

而三级连锁模式的提出,则基于陈邦对国家医疗政策变化带来的医疗市场空间扩容的精准把握。他由此意识到未来二三线城市和农村将是爱尔眼科的市场“蓝海”,而连锁医院网络,则是公司未来的话语权所在。正因为这种战略判断,爱尔眼科迅速将眼科连锁医院网络延伸至二三线城市,最近公司还在湖南衡阳等四线城市尝试开设眼科医院。

“不义富且贵,如我若浮云。”陈邦不仅在爱尔眼科倡导“义利和谐”的价值观,而且积极参与到回报社会的关爱行动之中去。

“办医院绝对不能像办企业一样,企业的天性是追求利益最大化,而医院是担负着公益性职能的。做医院,如果完全照搬企业的做法,就容易因为短期利益而损害长期发展。”陈邦反复强调这句话。在他看来,任何医疗机构要发展,首先要用良好的医疗质量、技术和服来赢得广大患者的信任和认同,然后必不可少的,就是责任感和爱心。

后,更增强了爱尔眼科医院集团眼底病学组的实力。

随着连锁医院数量的增加,爱尔眼科的人才渴求也迅速增长。我们将引进人才和自主培养两个方面入手。”陈邦对于爱尔眼科医疗人才的后续保障成竹在胸。目前,爱尔眼科每年都会派出大量的医生和管理人员前往欧美国家交流、学习和访问,同时还与美国的爱尔康、AMO、博士伦,日本的尼德克,

“我们先是医院,其次才是企业。”

事实上,创业之初陈邦就已为他的团队注入了大爱文化:“使所有的人,无论贫富贵贱,都能享受到眼健康的权利。”今天,在爱尔眼科的任何一家医院、任何一个宣传品上,都能看到这行醒目的大字。

2003年至2010年,爱尔眼科免费实施各类眼科慈善手术达3万多台。在全国30个城市的2000多个乡镇、5000多家社区、1万多所学校,爱尔使超过2000万国人接受了最先进的眼健康义诊和宣教。同时培训了近5000名基层眼科医生,极大提升了基层医疗服务水平。2008年汶川地震发生后,爱尔眼科在第一时间奔赴抗震前线,陈邦亲自前往一线医院。

“我们在保证企业运作成本和利润合理化增长的同时,节省一切不必要的开支,甚至是广告费,这些钱能够实实在用在用到更多需要帮助的人身上。”在陈邦看来,只要愿意想办法,企业价值和社会价值完全能和谐统一。

德国的蔡司等世界著名眼科医疗公司合作成立了技术培训基地。

对于引进人才,陈邦表示,“我希望,不久之后爱尔眼科将建立全球眼科人才库,凝聚更多优秀人才,让爱尔成为中国眼科行业的人才高地。”他透露,公司目前已经在着手以上海爱尔为平台,从香港、新加坡和美国等地引进优秀人才,“现在已经有美国著名医生主动与我们联系了。”

制胜宝典:三级连锁模式

证券时报记者 文星明

爱尔眼科成立之前,国内眼科医疗行业一直是国营医院的天下,民营眼科医院还是一片空白。

“国营医院的实力太强大了。”陈邦忆及创业之初的情景如是感慨。感受到国营眼科医院强大竞争压力的陈邦,急于寻找适合自己的商业模式,为此他曾专门前往美国考察眼科医院行业。

陈邦发现,美国很多眼科医院都是采取诊所的模式。大受启发的他,

陆续在几个城市试点,专注于近视手术和白内障手术,以“诊所+医院”的模式与各地国营眼科医院开展竞争。但诊所开业当年即陷入亏损,通过进一步地研究和探索,他找到了问题的症结:由于国情不同,中国老百姓在对眼科诊所或手术方式的认知度上,更偏向于信赖大型医院。

回过神来的陈邦开始重新思考爱尔眼科的定位,经过不断地实践与探索,并充分吸纳国际先进的医疗管理经验,爱尔眼科探索出一套适应中国国情和市场环境的全眼科发展商业模

式——对旗下医院分成三级,进行重新定位,以突出各自的特色和竞争优势。

具体来讲,就是将全国分成东北、西北、华东、华南等七个大区,每个大区建立一家临床及科研能力最强的一级医院,定位为公司的技术中心和疑难眼病患者的会诊中心;每个大区除了一级医院,其它位于省会城市的连锁医院作为二级医院,定位为着力开展全眼科服务、代表省级水平的疑难眼病会诊中心;而建立在地市级城市的医院作为三级医院,侧重于眼视光及常见眼科疾病的诊疗服务。疑难眼病患者可输送到上

级医院就诊,同时,由上级医院对下级医院进行技术支持,资源共享。

这样一来,我的每个医院都是疑难眼病治疗中心。无论患者在哪里,病情有多复杂,都有一个强大的医疗集团能为之服务。”陈邦这个“以患者为中心”的三级模式,很好地适应了我国眼科医疗服务行业“全国分散、地区集中”的市场格局。

“一级医院是连锁体系中技术和研发的制高点,要与国际接轨,二级医院所在的省会城市人口密集,是目前爱尔营业收入的主体,而三级医院所在三

城市则是未来的方向。”陈邦解释三级连锁模式的商业考量。

他表示,中国目前大部分人口在二三线城市和农村,而且眼疾患者也大多数来自于这些地区,如果爱尔眼科医院能大量延伸至这些地方,并且提供较为优质的服务的话,绝大部分患者就不需要到省城来治疗,节省了时间和费用,客观上还可以使当地患者不外流。此外,国家实行新的医疗改革以来,政策向二三线城市和农村倾斜,资金等医疗资源纷纷向这些地区集中,这也有助于爱尔眼科未来在这些地区开设医院。

同时,爱尔眼科力促医疗资源在集团内部各个医院之间互动,整合全部技术力量来与同行进行竞争。整个爱尔眼科的医生通过资源共享都是旗下任何一家连锁医院的的技术力量,通过技术交流和培训以及疑难眼病的会诊,通过各种资源共享,使一线城市的医院与二三线城市的医院缩小差距,从而形成巨大的竞争力。”陈邦解释说。

三级连锁模式使得爱尔眼科获得巨大成功。陈邦透露,爱尔眼科的连锁医院中,只要经营时间达到4至5年的,业绩一般都可以在当地的眼科医院名列前茅。