

陈邦:下一个十年,爱尔眼科的瓶颈与突破

进入2019年,伴随业绩的持续增长,爱尔眼科的股价再次大幅跑赢创业板指、沪深300指数,市值从年初的627亿元增长到当前的950多亿元,期间公司还实施了现金分红4.77亿元。今年正值爱尔眼科上市10周年,作为一直以来的行业龙头股和创业板白马股,爱尔眼科从上市之初的69亿元市值一路靠近千亿元平台,未来发展空间还有多大?面临哪些发展瓶颈?医保控费对公司有什么影响?下一步国际化发展有何计划?并购基金埋伏了多少“底牌”……都成为市场关注的焦点。带着这些问题,笔者近日与爱尔眼科管理层进行了交流。

一、中国眼科增长的驱动因素是什么,爱尔眼科新时期的发展目标如何?

陈邦董事长:可以简要概括为四点:天时、地利、政通、人和。

所谓“天时”,是指青少年近视的低龄化、高发化,以及人口老龄化带来的白内障、眼底病等年龄相关性眼病快速增长。与此同时,屈光手术的安全性和有效性也随时间延伸得到更充分的验证,接受度逐年提高。手机时代和老龄化社会,为中国眼科行业发展带来了长期红利。

所谓“地利”,是指中国有14亿人口和庞大的中产阶层,其眼健康意识觉醒所产生的市场需求和消费升级不可低估。坦白地说,即使作为业内人士,十年前也没有预见到公司一些较为成熟的医院在同城开设分院的情况下,目前单体医院仍然保持着15%甚至20%以上的增长,比如省会医院中,2018年武汉爱尔收入4.66亿,长沙爱尔收入3.42亿,成都爱尔3.13亿,沈阳爱尔3.46亿,地级市也陆续实现过亿,超出了当年设立时的进度。

所谓“政通”,是指每年中央政府和地方政府都会出台一些推动促进社会办医的政策措施,非公医疗的竞争环境总体上越来越优化,越来越公平。日前国家卫建委等十部委联合出台了《促进社会办医健康发展的意见》,此前国家专门出台了《“十三五”眼健康规划》。去年最高领导人要求加强青少年近视防控,各省区教育卫生相关部门陆续出台了具体措施,为医院进校园创造了有利条件。这些措施都抓到了关键和要害,为行业的发展创造更大的空间。

所谓“人和”,是指爱尔眼科的自身状态,一方面通过打造临床、教学、科研的一体化平台,形成了聚拢杰出顶尖人才、培养优秀梯队人才的生态环境,另一方面通过实施短、中、长相结合的综合激励机制,形成了中国医院行业最具竞争力的激励体系,把医生群体推进到从员工到股东的新时代,从而能够让医疗人才和管理人才源源不断并且爱岗敬业,从根本上保障了分级连锁体系的成功复制,由此逐步形成患者至上的爱尔理念和共创共享共赢的爱尔文化,成为无形的竞争力。

爱尔眼科在新时期的战略目标是建设眼健康生态圈,分为连锁医院网络生态(旗舰、省会、地市、县市医院体系)、眼健康“互联网”生态(线上线下一体)、国际化生态(国外领先眼科医院的收购或合作,引进一流眼科资源)、科技创新生态(包括上游产业链)、医疗金融生态(如嫁接保险)等等。通过近几年的布局,我们在各生态上已经取得不同程度的进展,努力把航道拓宽,把基础做稳,把空间做大。

二、爱尔眼科发展面临的主要瓶颈或风险是什么?怎样突破?

陈邦董事长:公司在发展过程中,最大的瓶颈是看不见瓶颈。过去如此,将来也是如此。相对于过去,爱尔眼科取得了较大增长,有利的条件越来越多;但相对于巨大的市场空间和公司的战略愿景,公司目前还只是个“少年”。公司管理层对此十分清醒,永远不会高枕无忧。

今后十年,是爱尔眼科由做大做强的升级换挡期,是数量增长和质量提升的协调发展期,必须形成更敏锐的预见能力、更高效的管理体系、更深厚的发展储备、更完善的风险控制,通过各种战略举措,不断壮大“瓶颈”的“直径”。

第一、医疗风险控制。风险有各种类型,其中医疗风险是公司面对的最直接、最显性的风险。一直以来,公司视医疗责任风险为生命线,以如履薄冰的心态,不断完善医疗质量控制体系,切实落实各项规章制度,持续增强全流程防控能力,因此始终保持良好的医疗质量,由此形成了满意的口碑。公司持续完善危机应对机制,形成了不同层次的应对方案。同时,公司始终保持底线思维,从2007年开始购买医疗责任保险,确保即使出险也不会对公司造成重大损失。

第二、集团管理水平。公司在全国以及全球的布局逐步扩大、加深,业务量、员工数量持续增长,管理理念和方法必须与时俱进,以持续提高公司运转的效率和资源共享的效率,防止“大企业病”的出现。



陈邦董事长和李力总裁

比如,公司由大区化管理向省区化管理的转变,使得投资决策更接地气,更加符合各省、市的实际情况,是近年来医院网络快速增长的制度创新。比如,通过学术委员会、专科事业部和省区管委会的三维指导体系,分别从医疗技术、经营效率和总体运营三个维度保障各级医院的健康发展。再如,公司通过升级总部信息中心,在日常管理、医疗大数据开发、CRM、服务产品开发推广等方面不断升级。相对于医疗风险,管理风险是隐性的、不易察觉的,公司经常自我检视,比如一个文件或制度从制定到落实,实施效果是否保持良好的水平?如果不是,需要检查原因,及时完善,包括聘请专业咨询机构提供第三方建议,或者学习国内外优秀企业的先进做法。

第三、医疗人才培养。随着医疗网络的扩大,医疗人才的需求持续增加,公司对医疗人才的水平也不断提高要求。公司通过建立学术委员会、眼科学院、研究所、临床培训中心等平台,通过与国内外顶尖眼科机构的长期合作,逐步形成了很好的人才“小气候”,成为中国最领先的人才高地之一。目前,公司眼科医生数量达4400名,约占全国的八分之一,其中包括大量全国著名的专家教授和领军人才。未来爱尔眼科将以更大的强度,使之由“树林”变成“森林”,人才培养的基础会越来越广阔、扎实。

第四、管理人才储备。医疗人才决定了医院的技术水平,管理人才决定了医院的经营效率。爱尔眼科始终坚持管理人才内部培养为主,在实战中锻炼,以完整的传递公司的文化、理念、制度,实现拷贝不走样,“动作”不变形。公司成立了爱尔管理大学,形成了“光子计划”、管理培训生、博才班、周末大讲堂等培训模式,让优秀的管理人才或复合型人才源源不断地公司鼓励各单元管理创新,注重成功经验分享和推广,降低了新医院的学习成本。多年来的实践表明,基于平台的支撑和积极的引导,大量基层普通员工可以培养成为优秀人才。

爱尔眼科自诞生以来,就是不断突破瓶颈的过程,新瓶颈在发展中产生,只能通过新发展来解决。公司管理层不断提高集团和各级医院的对标,保持良好的创新意识和进取状态。

三、如何看待医保控费对公司的影响?

董秘吴士君:医保控费对医院行业产生的影响,表现为药品带量采购和严管高值耗材,需要具体分析短期影响和长期影响,局部影响和整体影响。总体而言,对于眼科行业发展长期是有利的,短期会促进分化。

首先,随着中央和地方政府的持续增加投入,医保总额每年在持续增长!只是相对于快速增长的需求,医保总额增长速度显得供不应求。但卫生健康涉及到百姓民生,关系到群众的幸福感和获得感,未来政府投入的力度将不断增强。

其次,医保控费的实质是优化结构,通过控制高值药品、耗材的不合理支出、浪费型支出,将有更多的医保资金用于诊断和手术以体现医疗的内在合理价值,逐步彻底改变以药养医的沉疴痼疾。眼科行业以诊疗和手术收入为主,药品占比较低(比如爱尔的药品收入约占总收入的11%),眼科行业总体上将从中受益。从公司旗下部分医院的测算来看,诊疗、手术费的增加额大于药耗品降价的降低额。当前以优化医保结构为目的的“医保控费”只是局部性、短期的影响,全国总体情况良好,长期发展将更加合理、更可

行业并购的机遇越来越近,这对于头部领先的机构无疑是战略机遇。

越过山丘,会看到更美的风景。

四、公司在国内发展良好,为什么还要国际化并购?

陈邦董事长:爱尔此前及今后几年的国际化的主要目的是为了国内市场,主要精力还是潜力巨大的中国市场。欧美等发达国家或地区在医疗技术、管理、服务等方面具有诸多可取、可学、可用之处,爱尔需要有全球的视野,通过国际化“洋为中用”,推动国内眼科市场发展,加快发展高端服务,形成多层次的医疗服务体系。

公司海内外网络的协同效应逐步发挥,医生团队无缝对接,包括服务体系、战略规划、人力资源、财务管理等方面都在加快融合并衍生创新。比如2018年,欧洲爱尔营业收入增长10%,利润增长大幅超过并购之前的增速,网点增加至84家。通过不断双向对流,让爱尔的创业激情和成功经验推广到海外项目去,同时逐步把欧美一些先进医疗技术和服务体系移植到中国,如白内障手术、高端手术等。

爱尔眼科的全球化是有计划、有步骤的,可以分为两个阶段:第一阶段是爱尔眼科共享全球眼科智慧,侧重点是向内流动;第二阶段是向全球分享爱尔眼科智慧,均衡地双向对流。

五、爱尔产业并购基金的运行情况和退出计划?

李力总裁:设立产业基金的目的是:抓住眼科行业的发展机遇,尽快完善医院网络布局,同时让上市公司轻装前进、规避前期各类风险,因此是一种为实现战略目标而采取的战术行为,有效放大了投资能力,保护了投资者利益,详细说明可参见相关公告。

公司自2014年设立首只基金以来,陆续设立的多只基金进展顺利,得益于爱尔眼科的品牌授权和统一的医疗标准、服务标准助推,各基金的投资、并购运转良好,目前储备了约250家医院和门诊部,公司手里的“好牌”越来越多,赢得了战略先机,实现了预期目的。

公司将根据保持长期稳定持续增长的目标,未来分批收购这些项目,收购方式包括现金、发行股份或两者组合。定价以公允性为基础,以上市公司利益最大化为原则,这在2017年定增过程中已有所体现。

在基金设立阶段、运行阶段和退出阶段,公司严格、规范执行相关规则。控股股东、董监高均不参与任何基金的出资,从根本上避免与上市公司的利益冲突,公司2017年定增时已经充分穿透披露了基金的出资结构及相关信息,这是定增得以顺利通过证监会审核的重要原因。爱尔眼科两位创始人直接、间接合计持有上市公司约六成的股份,而上市公司的高成长性使之长期保持较高的市盈率,创始人始终全力支持上市公司加快发展,未来会推出大力度的举措。

从长远看,产业基金模式是阶段性的、过渡性的。由于基金的总成本比上市公司自建要高一些,随着上市公司自身的盈利能力承载能力持续提高,上市公司自建的医院会逐步增多。预计再过五六,基金投资的医院陆续装入上市公司后,产业基金模式就慢慢退出舞台了。



长沙爱尔眼科医院一瞥 摄于8月10日