

公司代码：600763

公司简称：通策医疗

通策医疗投资股份有限公司  
2018 年半年度报告摘要

## 一 重要提示

- 1 本半年度报告摘要来自半年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到上海证券交易所网站等中国证监会指定媒体上仔细阅读半年度报告全文。
- 2 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证半年度报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。
- 3 公司全体董事出席董事会会议。
- 4 本半年度报告未经审计。
- 5 经董事会审议的报告期利润分配预案或公积金转增股本预案  
无

## 二 公司基本情况

### 2.1 公司简介

公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	通策医疗	600763	“ST”中燕

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	张华	
电话	0571-88868808	
办公地址	浙江省杭州市灵溪北路21号合生国贸中心5号楼	
电子信箱	zhanghua@eetop.com	

### 2.2 公司主要财务数据

单位：元 币种：人民币

	本报告期末	上年度末	本报告期末比上年度末增减(%)
总资产	1,884,620,368.87	1,794,532,319.05	5.02
归属于上市公司股东的净资产	1,117,889,928.16	992,569,273.83	12.63
	本报告期 (1-6月)	上年同期	本报告期比上年同期增减(%)
经营活动产生的现金流	153,191,407.64	86,413,830.71	77.28

量净额			
营业收入	685,277,398.91	507,934,342.69	34.91
归属于上市公司股东的净利润	134,861,553.97	88,332,171.59	52.68
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	132,472,553.55	87,397,497.07	51.57
加权平均净资产收益率(%)	12.72	10.25	增加2.47个百分点
基本每股收益(元/股)	0.42	0.28	50.00
稀释每股收益(元/股)	0.42	0.28	50.00

### 2.3 前十名股东持股情况表

单位：股

截止报告期末股东总数(户)		21,801				
截止报告期末表决权恢复的优先股股东总数(户)		0				
前10名股东持股情况						
股东名称	股东性质	持股比例(%)	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押或冻结的股份数量	
杭州宝群实业集团有限公司	境内非国有法人	33.75	108,232,000	0	质押	92,560,000
鲍正梁	境内自然人	7.54	24,164,000	0	无	
中国银河证券股份有限公司	国有法人	2.69	8,633,950	0	无	
中国银行—嘉实成长收益型证券投资基金	其他	2.24	7,182,507	0	无	
全国社保基金一一八组合	其他	1.37	4,399,908	0	无	
中国银行股份有限公司—嘉实优化红利混合型证券投资基金	其他	1.24	3,978,881	0	无	
交通银行股份有限公司—博时新兴成长混合型证券投资基金	其他	1.12	3,582,032	0	无	
许伯军	境内自然人	1.02	3,258,800	0	无	
中国农业银行股份有限公司—嘉实领先成长混合型证券投资基金	其他	0.99	3,184,062	0	无	
中国银行—嘉实增长开放式证券投资基金	其他	0.97	3,101,502	0	无	
上述股东关联关系或一致行动的说明		/				
表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明		/				

#### 2.4 截止报告期末的优先股股东总数、前十名优先股股东情况表

适用 不适用

#### 2.5 控股股东或实际控制人变更情况

适用 不适用

新控股股东名称	杭州宝群实业集团有限公司
新实际控制人名称	吕建明
变更日期	2001年6月25日
指定网站查询索引及日期	高新科技开发研究；孵化与创业基地建设；园区开发建设；文化教育投资；实业投资；建筑材料销售；货物进出口业务。其他无需报经审批的一切合法项目。

#### 2.6 未到期及逾期未兑付公司债情况

适用 不适用

### 三 经营情况讨论与分析

#### 3.1 经营情况的讨论与分析

回顾 2018 上半年是公司内生增长仍然可以保持高速发展的半年。公司医疗服务营业面积达到 10.8 万平米，开设牙椅 1490 台，医疗门诊量 87.90 万人次，公司实现总营业收入 685,277,398.91 元，比去年同期增长 34.91%；实现归属于上市公司股东的净利润 134,861,553.97 元，同比增长 52.68%；实现基本每股收益 0.42 元/股，同比增长 50%。

##### （一）持续坚持“区域总院+分院”的发展模式，业绩稳步增长

目前，口腔医院集团的初步成效已经显现。公司持续坚守自己的定位，保持目标不偏移，紧紧抓住发展机遇。口腔医院集团管理总部明确工作边界，抓大放小。凡各分院能做的事情，不予干涉，具体工作中，鼓励先进，凸显模范和标兵院区的价值，大力推广经验，积极帮助后进院区补短板；集合省内口腔界的优秀人才力量，在口腔医院集团平台上，建立一整套培训、培养计划，确保各地医生团队在医疗技术、服务等各方面均处于当地领先水平。

杭口集团未来 5 年的目标，努力全覆盖浙江省，形成规模相称的行业地位及学术影响力。公司持续坚持“区域总院+分院”的发展模式及集团化复制模式，发展像杭口集团这样多个区域口腔医院集团，坚持在医疗资源丰富、患者教育有基础的区域发展，通过口腔基金在武汉、重庆、西

安、上海、成都、北京建设三级口腔医院。

凭借集团与杭州医学院联合组建的杭州医学院存济口腔医学院的人才、技术、资源优势，公司将于杭州滨江区重点建设杭州口腔医院滨江分院，作为杭州医学院附属口腔医院。

### 1、浙江区域总院+分院的营业收入构成及趋势

(单位：万元)

浙江区域	2018年1-6月		2017年1-6月		同比增长率
	医疗收入	占比	医疗收入	占比	
区域总院（杭口）	25,971.97	43.82%	21,423.00	46.83%	21.23%
区域分院	33,298.29	56.18%	24,321.06	53.17%	36.91%
区域集团（浙江）	59,270.26	100.00%	45,744.06	100.00%	29.57%

2018年上半年，浙江区域口腔医疗服务收入59,270.26万元，其中区域总院医疗收入25,971.97万元，比去年增长21.23%，区域总院占区域集团总收入43.82%，占比下降3.01%；分院医院医疗收入33,298.29万元，比去年增长36.91%，区域分院占集团总收入56.18%，较2017年同期提高3.01%，区域分院收入贡献比例稳步提高。

### 2、浙江区域内医院门诊量增长分析

项目	2018年1-6月门诊人次（万）	2017年1-6月门诊人次（万）	门诊人次增长率
区域总院	31.22	28.32	10.24%
区域分院	43.52	37.14	17.18%
区域集团（浙江）	74.74	65.46	14.18%

2018年上半年，浙江区域口腔医疗门诊74.74万人次，其中区域总院31.22万人次，较去年同期增长10.24%，区域分院43.52万人次，较去年同期增长17.18%；区域分院门诊人次增长率高于区域总院门诊人次增长率，并呈现持续增长趋势。

### 3、医院主要业务构成及增长分析

主要科室	2018年1-6月（万元）	2017年1-6月（万元）	同比增长率
种植	10,859.27	8,415.04	29.05%
正畸	12,247.53	8,136.82	50.52%
儿科	9,650.01	7,139.36	35.17%
综合	19,314.93	15,789.35	22.33%

2018年上半年，公司口腔正畸医疗服务12,247.53万元，比去年同期增长50.52%；种植医疗服务10,859.27万元，比去年同期增长29.05%，儿科医疗服务9,650.01万元，比去年同期增长35.17%。

### 4、公司主营业务情况分析如下：

单位：元

主营业务分行业情况						
分行业	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入比上年同期增减 (%)	营业成本比上年同期增减 (%)	毛利率比上年同期增减 (%)
医疗服务	657,634,381.76	382,104,955.91	41.90	31.12	29.52	0.72
产品销售	23,687,822.81	16,277,134.79	31.28	498.54	329.59	27.03
其他	1,718,772.92		100.00	92.01	-100.00	18.97

主营业务分产品情况						
分行业	营业收入	营业成本	毛利率 (%)	营业收入比上年增减 (%)	营业成本比上年增减 (%)	毛利率比上年增减 (%)
医疗服务	657,634,381.76	382,104,955.91	41.90	31.12	29.52	0.72
产品销售	23,687,822.81	16,277,134.79	31.28	498.54	329.59	27.03
其他	1,718,772.92		100.00	92.01	-100.00	18.97

公司医疗服务营业收入 657,634,381.76 元,营业成本 382,104,955.91 元,毛利率 41.90%,比上年同期增长 0.72 个百分点。浙江省内营业收入为 618,109,222.94 元,比上年同期增长 33.70%,浙江省外营业收入为 64,931,754.55 元,比上年同期增长 47.26%。

## (二) 重点打造“通策医生集团”

医院集团首先是医生集团,世界著名医院集团梅奥、克利夫兰等均是医生集团,公司持续打造的医生集团是一种理念,医生作为医院的核心生产力,是服务患者的主体。

公司依托中国科学院大学存济医学中心,建立各学科名医为核心的通策医生集团,优化配置各级医生资源,发挥优质医生资源在协作中的关键作用,让更多基层医护人员广泛参与,综合发挥各级医生专业优势。通过 3-5 年的努力,首先打造浙江省最大、最强、最有凝聚力的,全国口腔界领先的,真正实现利益共享的医生集团;我们要将浙江省最好的医生融入进来,成为浙江省最大的口腔医生集团。

杭口集团采用有限合伙企业形式筹备医生集团的设立,确立医生集团组织管理架构:医生集团投资计划的执行事务合伙人负责医生集团的投资职能以及与投资事项有关的日常事务管理;医生集团医生委员会负责组建杭口新建分院的医疗团队以及提供医疗服务;医生委员会下设医生集团办公室,对医生委员会负责,主要职责是执行医生委员会的决定、处理医生集团日常事务及其他事项。通过“独立核算、自主经营、自负盈亏”的模式,医生集团致力于成为医生多点执业的优质平台,真正实现资源整合、开放包容、共享共赢。

## (三) 持续推行 CM 团队诊疗模式

全面实行 CM 团队接诊模式。CM 团队接诊模式对标美国梅奥诊所,全面围绕客户需求开展工

作，使服务可以被客户感知，从而形成真正的营销。梅奥诊所将最好的医疗资源集中于对客户的诊断，诊断报告是梅奥最好的广告。专家在团队接诊模式中主要做诊断、诊疗方案设计并参与部分关键的治疗环节。公司杭口城西分院的团队模式仅仅学习和实践了部分梅奥模式，其单张牙椅产出和整体营收就屡创新高。

CM 团队诊疗模式的考虑：1、团队组合不同的医生，各尽所长，创造价值；2、团队内多学科合作，提高医生的天花板，专家可以诊疗更多病人；3、不需要转诊，各科专家一起解决患者问题，客户的体验更优；4、实行团队模式，医疗质量控制和医生素养均会有所提升；5、团队模式对年轻医生的培养优于普通的带教模式。

梅奥对于整个医疗体系的冲击在于无科室。所谓科室只是内部学习和管理的需要。医生实行首诊负责制，并根据客户的需求，组成动态团队，共同解决客户问题。始终围绕“以客户为中心”是全球医疗发展的方向。接诊能力强的医生是重点培养对象。经常能把业务分给其他医生，带动其他人一起发展的，就是未来的合伙人。团队一旦成熟，可以通过自然分蘖的方式，进一步发展出更多的团队。

#### **（四）全面推进蒲公英计划**

2018年6月，公司正式推出蒲公英计划，由杭口集团在浙江省内的各县市区（不含杭州市主城区和宁波市主城区），联合各地有威望的口腔医生，投资建设杭州口腔医院分院的创业活动计划。全面推进蒲公英计划是杭口集团未来3-5年的最重要的任务。

经过十一年的发展，杭州口腔医院已经在浙江省奠定了坚实基础，已到收获时节。蒲公英计划的宗旨是资源整合、共创共赢，目标在未来3-5年，公司将秉承质量大于数量的理念，宁缺勿滥，严格遴选当地医生合伙人团队，与知名度高、有一定行业口碑、能够组建一批核心口腔医生团队、有能力把控医疗技术与质量、拥有当地资源的专业医生合作。

由杭口集团、医生集团与计划参与人共同出资，杭口集团为新建分院提供品牌、管理、人才、技术、资金等支持。计划参与人核心团队实名持股负责组建分院核心医生团队及当地资源维护。公司将为新建分院提供后续资金支持，且通策体系内的口腔医生集团，将为分院提供医疗技术支持。

#### **（五）坚持平台化战略，规模效应降低成本**

通策医疗坚持平台化战略。总院和分院像分子结构中的原子一样在分子中根据其原则有其自己的成键情形与空间排列，协同作战，内部市场化，自然分蘖，使得医疗事业可以是一个自组织系统，极大提高复制能力和生产效率，降低管理成本，各个专科自我学习自我生长，使公司成为

有口腔、眼科、IVF 等多个专科的生态系统。

报告期内，公司大宗医疗设备如口腔综合治疗台等，采用集采方式，以量求价。通过和各大供应商竞争性谈判，确定入围品牌及型号。尤其对于新建医院的主要设备成本，采购成本下降 10%。针对耗材，公司逐步设立供应链虚拟总部，负责目录平台和信息管理，对耗材的管理设置下限，进行信价管理，具体采购工作下放到区域口腔集团，实现耗材管理透明化、制度化。今年上半年，杭口集团率先实施耗材采购试点，通过集中谈判，耗材方面整体成本下降 3%以上。

各医院集团与供应商通过平台直接交易，根据对供应商的评价进行取舍，优化各医院集团供应链体系，公司的供应链管理将由中心化的集团集中采购转变为分布式记账的区块链体系，实现智慧共享。

#### **（六）积极推进单病种策略**

一方面，对标美国凯撒医疗集团，探索从医疗服务方到支付+服务一体化 HMO 模式，同时响应国家全面推出的以从按项目付费到按病种付费医保支付方式改革，成立单病种事业部，将口腔医疗服务项目进行产品化，不仅为患者提供标准化、价格透明、结果可预期的医疗产品，而且拓展传统营销渠道，将线上社交电商、LBS 平台，大客户、保险等渠道进行整合营销。

另一方面，为进一步推动可持续发展，构建专业人才梯队，保障临床诊治水平和临床效益的提升，成立了学科专业委员会，包括种植学组、牙周病学组、正畸学组、修复学组、外科学组、牙体牙髓学组、儿童牙科学组共七个专业学组。专业委员会在制定了 20 多个病种的专业医疗技术规范，为保障医疗安全、提高医疗质量和医疗技术水平提供了依据，推动医疗的规范化、标准化。

#### **（七）医教研一体化发展，提升行业影响力**

学习医院办医学院的美国模式，重点抓好教育，积极推进科研。公司在学科发展和医院管理上推行学院制。每个区域医院集团根据实际情况确定重点专业方向，鼓励每个医院至少在一个领域追求领先优势。在管理上用商学院的案例解决办法，用医院和医院之间的相互学习和相互借鉴，代替中心化的完全自上而下的粗暴管理，打造 360 度没有死角的学习性组织。

2018 年上半年，公司下属各医院教学研工作持续取得良好成果。旗下医院在各类期刊共计发表论文 10 余篇，2018BITC 口腔种植国际论坛、2018 年国际口腔重建研讨会等各类种植大赛、病例比赛获奖 28 次，在行业内影响力稳步提升。公司下属医院上半年组织医疗专家和骨干参加各类国内外学术交流会议及公司牙学院、各医院组织培训共计 355 次。公司各医疗机构共开展“关爱青少年成长”校园实践基地宣讲、儿童零龋齿计划、社区中老年牙周保健等主题社会公益义诊 1056 场，义诊受众人群 20.37 万人，口腔健康宣讲活动 588 次，受众近 8 万人，取得了较好的社会效

应与品牌推广。

#### **（八）持续完善各医院医疗质量管理标准建设，切实提高医疗质控水平**

2018年上半年，通策医疗继续坚持患者优先，质量第一的理念，进一步完善医疗管理体系，推进医院精细化管理，稳步提升医疗服务质量，筹备学科专业委员会，包括种植学组、牙周病学组、正畸学组、修复学组、外科学组、牙体牙髓学组、儿童牙科学组，共七个专业学组；各专业学组于2018年7月4日正式宣布成立，制定专业学组职责，包括专业临床路径细则制定、专业医疗质量监督管理、专业人才梯队建设、学术交流提升、新材料新技术的引进评估等。

2018上半年，通策医疗医务委员会与服务委员会根据公司医疗质量就是生命的理念与进一步从各个专业角度更深层次开展医疗质控的工作要求，修改完成《2018通策医疗口腔事业部医疗质控管理标准与评审细则》、制定《2018通策医疗口腔事业部客服管理标准与评审细则》。并按照年工作计划，对通策医疗旗下各家口腔医院进行检查，共计组织督查16次，各类指导、培训55次，覆盖18个院区，与去年相比，各院医疗质控水平上升。

加强和促进口腔质控工作，特别是质控标准规范的制定和实施，是保证通策下属口腔医院医疗质控水平持续提升的基石。2018年下半年，医务委员会与服务委员会将对原有的《医院院感标准手册》、《医院服务标准手册》等手册按新标准进行修改。同时针对旗下所有口腔医院进行检查与考核，坚持一切从严的原则，以医疗委员会与服务委员会交叉检查的方式开展突击检查。此外，将邀请外聘专家及其他人员加入检查，并对下属口腔医院医疗质控及服务各方面提出建议。

经过数年持续狠抓，通策医疗下属各口腔医院医疗质量安全管理体系统不断精细化与规范化，通策医疗也将对下属口腔医院提出更高的标准与要求，后续逐步从各个专业角度更深层次的开展医疗质控。

#### **（九）IVF治疗成功率位居国内前列**

2018年上半年，昆明波恩生殖中心通过围绕着“保基本、强基层、建机制”的原则，不断深化昆明市医疗机构与云南地州医院的对口帮扶，协作发展的机制；同时，通过在业内开展辅助生殖学术报告会以及大型公益助孕项目等多种活动，不断扩大生殖中心的影响力。2018年1月-6月，门诊总量为28137人次，与去年同期22206人次相比增长27%；完成周期数609例，较去年同期382例，同比增长59.4%。

总体IVF治疗的成功率维持在较高的水平，根据2017年的数据显示，全年龄段的单次成功率为55%，累计妊娠率在65%以上。37岁以下，有大于等于1个优质囊胚的成功率为70.5%。

为切实将对口帮扶落到实处，拓展更加宽广的医疗平台，现已建成6个专家工作站，旨在为

云南地州及边疆地区患者提供优质便捷的医疗服务。

**(十) 参股眼科医疗服务投资，助力公司跨越式发展**

基于长远发展的战略性探索，公司开始涉足眼科医疗领域。2017年，公司受让眼科医院投资公司 20%的股权，通过控股股东与浙江大学、浙江大学附属第二医院及其眼科中心合作，充分发挥眼科医疗服务行业优质资源，努力培养新的增长点。目前，由眼科医院投资公司投资，位于西湖大道 1 号 5 万 m<sup>2</sup>的浙江大学眼科医院正在紧锣密鼓筹建中。

**3.2 与上一会计期间相比，会计政策、会计估计和核算方法发生变化的情况、原因及其影响**

适用 不适用

**3.3 报告期内发生重大会计差错更正需追溯重述的情况、更正金额、原因及其影响。**

适用 不适用