

中美医学独立实验室商业模式比较

陈晶¹ 石静^{1,2}

1 沈阳药科大学工商管理学院 (沈阳 110016)

2 中国医疗器械有限公司 (北京 100028)

文章编号: 1006-6586(2015)05-0072-03 中图分类号: R194 文献标识码: A

收稿日期:
2015-05-03

内容摘要: 医学独立实验室是临床检验医学的发展方向,在发达国家已经形成规模较大的成熟产业,但在国内的发展尚不成熟。本文对中美医学独立实验室商业模式进行比较,以梳理出国内医学独立实验室面临的问题及可能的创新空间。比较结论是,我国医学独立实验室需要优化商业模式,如加快市场布局、调整业务组合、开发多元融资渠道等,以减少与国外同行业的差距。

关键词: 医学独立实验室 商业模式 比较

DOI:10.15971/j.cnki.cmdi.2015.05.020

A Comparison Between Sino-American Business Models of Independent Clinical Laboratory

CHEN Jing¹ SHI Jing^{1,2}

1 Shenyang Pharmaceutical University (Shenyang 110016)

2 China Medical Equipment Co., LTD (Beijing 100028)

Abstract: Independent clinical laboratory, which marks the trend of clinical laboratory medicine, has formed a larger-scale mature industry in developed countries, but it has not developed completely at home. This article makes a comparison between Sino-American business models of independent clinical laboratory, in order to tease out the problems and the potential room for innovation of domestic independent clinical laboratory. The conclusion by the comparison is that domestic independent clinical laboratory needs to optimize business models, such as to speed up the market layout, to adjust the business portfolio, to multiply the funds collecting channels and so on, so as to close the gaps with the international counterparts.

Key words: independent clinical laboratory, business model, compare

医学独立实验室 (independent clinical laboratory, 简称 ICL) 在美国已经形成了规模较大的成熟产业, 实验室在我国发展尚不成熟, 本土代表性企业主要有 Quest、LabCorp 等公司。与美国相比, 实验室在我国发展尚不成熟, 本土代表性企业主要有金城检验、达安基因、迪安诊断等公司。本文从定位、业务结构、盈利模式、关键资源能力等维度, 领军企业有 Quest、LabCorp 等公司。与美国相比, 受市场发展较晚和医疗卫生制度等影响, 医学独立 对中美医学独立实验室商业模式比较如下:

1. 经营模式比较

从医学独立实验室行业本身的特性来看, 订 单具有客户分散、数量多、单笔金额小、频率高

等特点。同时，检验标本的保存有着严格的温度和时间限制。受制于保存条件和物流水平，医学独立实验室的服务半径相对较小。同时，医学独立实验室的可复制性非常强，因此，中美医学独立实验室行业均走上靠连锁经营、规模取胜的道路。可以通过规模化采购降低成本；通过标准化

管理提高质量；通过连锁制的服务网点布局，获取品牌效应，提升客户的黏性。由于独立实验室和医院之间往往采用排他式合作，所以市场先入者更能占有先机。通过连锁经营，中美企业均进行了较快的市场布局。

2. 业务结构比较

在医院合作模式上，国内外模式显著不同。我国医学独立实验室与不同级别医院形成了不同的合作模式：一方面，与大型医院形成“补缺式”服务模式。大型医院自身的检验能力较强，将一些样本量少、成本高、检测周期较长的特殊检验项目，外包给第三方医学检验机构。另一方面，与中小医院形成“分级式”服务模式。根据市、县、乡级医院以及社区医院的辐射范围，建立相应规模的检验中心，并发挥不同的功能。例如，市级检验中心提供较为齐全的检验服务，社区检验中心解决常规医疗中需完成的检查检测项目。美国医学独立实验室与医院基本上是分级式合作，根据不同地区人口结构和经济水平的不同，分级设立不同规模的服务网点，基本上覆盖了全国市场。

在业务组合上，国内外医学独立实验室业务组合类似，除提供医学检验服务外，还有产品销售业务，包括医学检验相关的设备仪器代理、诊断试剂代理或自产。此外，还利用自身技术和市场的优势，向健康体检、司法鉴定、食品农产品

检测、新药临床测试等服务领域横向拓展，将自身打造成一个综合型的检测机构。

在业务结构上，美国医学独立实验室还具有以下特点：一是搭建行业生态系统平台。与国内医学独立实验室企业相比较，美国同行不仅仅关注本公司成长，还致力于带动相关企业发展，最终带动整个产业的发展。以 Illumina 公司为例，其创立了世界上首个基因组相关产业加速器，旨在建立创新的基因组产业生态系统，扶植一批相关企业成长起来，扩大新一代测序市场。二是主导全球大数据共享。从检验报告到医学应用，依赖对数据的分析解读。在医学检验领域，全球已经掀起了基因突变与疾病关联性研究的热潮。目前，全球医疗大数据更多由西方所主导，如 Quest 和 labcorp 等顶尖医学独立实验室、IT 企业谷歌、美国国家卫生研究院等政府机构。国内企业如华大基因，仅是参与共同开发数据共享标准，尚不能主导游戏规则的制定。

3. 盈利模式比较

在收费模式上，根据合作项目不同、回款时间长短等因素，我国医学独立实验室与医院协商一个折扣率，即在医院向病人收取的费用上打个折扣，作为独立实验室收取的费用。既然存在折扣率，因此医学独立实验室的价格水平要低于医院。医学独立实验室作为营利性的医疗机构，除了和医院检验科相同的业务支出以外，还要有税

收、流程管理、物流管理等额外的支出。收入低于医院、费用高于医院，因此，医学独立实验室的毛利水平要低于医院。在收费模式上，美国医学独立实验室可以通过医院收费，也可以直接收费，毛利水平相对更高。

从利润构成看，常规检测盈利能力一般，但市场需求较大，可以形成盈利基础。高端检测

毛利率较高，是争夺利润的重点竞争市场。目前我国医学独立实验室主要提供的是常规检测，高端检测项目不多。美国医学独立实验室以多样

化的常规检测项目为基础，以高端检测项目为利润重点。

4. 关键资源能力比较

在医学独立实验室行业，技术和资本军起到重要作用，中美两国在本行业均着力技术领先、注重资本运营，不过具体侧重点有所不同。

作为服务性行业，检验技术决定了各个企业的核心竞争力。国内企业或者引进国外先进技术，或者着力内部研发，不断丰富特检项目、加大临床推广应用，以期形成竞争优势。美国医学独立实验室则立足于自主研发，致力于成为全球医学诊断技术的领导者。以全球基因测序龙头企业 Illumina 公司为例，该公司持续推出新的产品，不断继续降低基因测序的单位成本，最终将基因测序变成一个普通大众都能接受的服务。

国内外企业均注重借助资本力量发展，获得

资金支持后，以更快的速度进行市场布局，或在技术研发上进行更多的投入。国内医学独立实验室注重通过上市引入资本支持，继而支持直接投资进行市场布局。随着医学独立实验室的前景更加明朗，这一商业模式也获得了更多的资本认同，涌现出了越来越多的上市公司，如达安基因、迪安诊断。美国融资来源相对更丰富，既有上市又有私募或产业投资。医学独立实验室引入资本支持后，继而支持通过并购重组进行市场布局。Quest 和 LabCorp 这两个巨头之所以能够垄断美国医学独立实验室市场，得益于其不断融资、并购的资本运营能力，完成了全国化的服务网点布局，逐步成为行业龙头。

5. 比较结果

我国医学独立实验室行业与美国相比较，均采用连锁经营模式，开展“医学诊断服务+诊断产品+大健康业务”的业务组合，但在竞争力上仍有所不足。我国医学独立实验室在商业模式上需要进一步优化，主要体现在：提高医院配合程度，尽快在全国搭建分级服务布局；发展高

端检测服务，提高盈利能力；积极参与大数据平台、行业生态系统平台，尽可能争取对自己有利的行业规则；立足于自主研发，在部分领域要形成全球技术领先；除了上市途径外，通过更多的融资渠道获得资本支持，继而支持市场布局或技术研发。

参考文献

- [1] 大型公立医院创建第三方医学检验中心可行性研究 [J], 官芳芳、王承馨、李颖丽、郑志超、孙喜琢, 中国医院, 2014 年 6 月, 第 18 卷第 6 期
- [2] 医学独立实验室对上海市浦东新区社会办医疗机构临床检验状况的作用 [J], 刘艳、陈晓玲, 医学与社会, 2013 年 11 月
- [3] 中国第三方医学检验机构发展现状及服务模式分析 [J], 程敬伟、傅谭娉、孟群、胡建平、杨龙频、徐向东、徐英春, 现代检验医学杂志, 2014 年 1 月, 第 29 卷第 1 期;
- [4] 中国医学独立实验室发展现状调查报告 [J], 张辉、程敬伟、徐英春、傅谭娉、孟群、胡建平、杨龙频、徐向东、段杰、彭刚艺、卓超, 现代检验医学杂志, 2014 年 9 月, 第 29 卷第 5 期