

公司代码：600763

公司简称：通策医疗

**通策医疗股份有限公司**  
**2020 年年度报告摘要**

## 一 重要提示

- 1 本年度报告摘要来自年度报告全文，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 中汇会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。
- 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

通策医疗股份有限公司第九届董事会第二次会议审议通过《通策医疗股份有限公司 2020 年度利润分配方案》，拟决定不进行利润分配，也不进行资本公积转增股本和其他形式的分配，留存收益用于主营业务的发展。

## 二 公司基本情况

### 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                     | 张丽                     |
| 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 | 浙江省杭州市灵溪北路21号合生国贸中心5号楼 |
| 电话       | 0571-88868808          | 0571-88970616          |
| 电子信箱     | zhanghua@eetop.com     | zhangli@eetop.com      |

### 2 报告期公司主要业务简介

#### （一）公司主营业务概况

通策医疗是一家以医疗服务为主营业务的主板上市公司，致力于打造有使命感、将医学精神和科学精神完美结合，集临床、科研、教学三位一体的大型口腔医疗集团。目前公司拥有已营业口腔医疗机构 50 家。公司是浙江省健康产业联合会副理事长单位，荣获中国医药最具竞争力上市公司 50 强企业，连续五年入选福布斯中国最具潜力上市公司 100 强，多次荣登中联上市公司百强榜，2018 年 8 月被纳入 MSCI 中国 A 股在岸指数，2019 中国资本年会上上市公司价值排行榜 TOP100

第 18 位，获得 2019 年上海证券报上市公司“金质量——最具成长性企业奖”，入选福布斯 2019 年亚洲中小上市企业榜 200 强，2019 年和 2020 年连续两届获颁德勤和《哈佛商业评论》等合作评选的 BMC“中国卓越管理公司”，2020 年上榜胡润中国 500 强民营企业，获得金融界“[金智奖]2020 医药生物产业商业价值实践奖”，获得中国上市公司百强高峰论坛《2020 年中国百强高成长企业奖》，2020 年 12 月 14 日被纳入沪深 300 指数。

## （二）经营模式

### 1. 运营模式

在医院扩张上，通策医疗对标美国 HCA，在对内总结经验的同时学习国内外优秀医疗机构管理模式，研究和借鉴其解决问题的方法，坚持“区域总院+分院”模式。目前，公司在浙江省内已经拥有杭州口腔医院平海院区、城西院区和宁波口腔医院三家总院，绍兴区域医院集团也已经成立，由此扩张分院，形成多个“区域总院+分院”区域医院集群。公司将每个区域总院打造为当地规模、水平均领先的医院，由区域总院平台对医生医疗服务技能、学术地位形成支撑，并在区域内形成品牌影响力，分院作为总院的“护城河”可将品牌影响力快速推开，实现医疗资源的优化及客户就诊便捷，在较短时间内积累客户资源、获取市场份额。这种模式，较大程度抵御了口腔医疗独特的手工业性质带来的管理和扩张的风险，使得口腔医院区域医院集团可以成为一种商业模式。“区域总院+分院”的发展模式以及区域医院集团化的复制模式仍然是公司今后主要的发展方向。

### 2. 团队诊疗模式

团队模式借鉴著名的梅奥团队模式和阿米巴经营模式的理念精髓，遵循以客户服务至上为核心的价值观。团队诊疗模式既有以客户为中心的多学科医生团队模式，也有同专业高中低年资医生组成的专科团队。团队模式是解决医生资源缺乏的关键点。

杭州城西医院作为推广团队模式的典型，其人均诊疗效率明显高于未实行团队诊疗的医院。公司将团队模式划分为横向团队模式以及纵向团队模式。横向团队模式通过把医生资源进行重新组合，组成跨学科团队，给客户一站式治疗方案，从而提高每位医生的人均效率。纵向团队模式公司中，区域总院专家医生对分院起到支持作用。分院主要做好基础管理和基础治疗，之后为医生团队提供服务。

公司希望通过团队模式，将每位医生当作一个公司去规划，建立横向团队和纵向团队，以医

生作为核心生产力来配置资源，让医生的个人产值能够迅速提高到千万以上。通过团队模式优化诊疗流程、促进医生培育与学科建设、激发员工创造性与活力、提升客户就诊满意度，

团队模式 2.0 致力于以客户为中心建立动态团队模式，为每一位客户量身定制医疗服务团队，汇集不同专科领域的医生团队为每一位客户提供医护服务，通过“首诊制”由初诊医师负责与院内其他医生和护士协商沟通，确定诊断结果并制定治疗方案，为客户提供服务的将不仅是一位医生，而是“整个组织”。

### 3. 采购模式

公司和医院之间采用“总部带分部”的模式。根据历史采购情况以及定期的商务谈判，形成集团采购目录。采购目录包括医疗器械的名称，价格及相关供应商列表。随着公司规模优势的显现，在医疗器械的采购上已经形成一定的商务优势。

在供应商选择上，公司寻求与总代和厂家直接合作的模式，在商务及服务方式上形成一定的优势。医疗器械中价值较高的设备，采取公司集中采购；低值及耗材的采购，通过设定目录，进行价格上限管理，由各医院自行采购；新建医院的低值及耗材采购，由公司组织，对候选供应商及提供的产品进行比较筛选，形成新建医院的采购目录。在同等条件下，公司优先选择本地供应商，以保障服务。

2020 年，公司深入研究并持续优化供应链体系，立足公司现状，以客户为中心作为目标，聚焦发展的重点，寻求管理共识，触及未来，共建一套基于价值医疗的，由医生高度参与的供应链管理体系。该供应链体系能高效反映临床需求、基于 DRGs 的标准化的口腔耗材管理模式及数据治理，维持发展动力，找到能够促进蓬勃发展的公司定位。

### 4. 销售模式

公司始终秉持“所见即所得，服务即营销”的理念。公司对外采用公益活动及社会义诊、宣讲的方式替代单纯的广告营销方式；对内通过梅奥的首诊负责制、团队诊疗模式，切实解决客户问题，提升客户对于医院品牌的信任度。公司坚持透明是好的管理，诊断是关键营销，为此公司将医疗的优势资源放在治疗方案设计上，通过服务树立的良好口碑，实现真正有效的营销。

### 5. 盈利模式

公司下属各医院为每一个就诊客户提供专业化的口腔等专科医疗服务，获取专科医疗服务收入。公司还通过新媒体、互联网平台推广特色诊疗服务，客户可在线上购买服务后，前往公司下

属任意口腔医院就诊，享受相应的诊疗服务。

## 6. 公司上下游情况

公司上游承接口腔医疗设备及耗材供应商，下游主要面对客户，与少量公益项目。下游目前我国口腔疾病的患病率较高而治疗率低，就诊疗项目而言种植、正畸、儿科业务增长迅速，其针对的客户群体包括了中老年、青少年以及儿童，各年龄段客户都呈现出不同的诊疗需求，随着人口老龄化、居民健康意识的增强、对于美学的追求和人均治疗支出的增加，口腔医疗服务行业将继续扩容。

### （三）行业情况说明

2020年两会政府工作报告明确提出要加强公共卫生体系建设，在整体的中国医药卫生体制改革继续深化推进，将在2019年医改的基本上，加快推进2020医改进程。作为新医改的牵头部门之一，国家卫生计生委则明确，2020年将研究制定城市公立医院改革试点实施方案，拓展深化城市公立医院改革，确保每个省份有1个改革试点城市。医师多点执业是2020年医改的重点。政府工作报告中就提出推进医师多点执业，而国务院常务会议则进一步明确，落实医师多点执业政策。

#### 1 中国大健康产业市场发展空间广阔

据国家统计局《2020年国民经济和社会发展统计公报》显示，2020年末全国共有医疗卫生机构102.3万个，其中医院3.5万个，在医院中有公立医院1.2万个，民营医院2.4万个；基层医疗卫生机构97.1万个，其中乡镇卫生院3.6万个，社区卫生服务中心（站）3.5万个，门诊部（所）29.0万个，村卫生室61.0万个；专业公共卫生机构1.4万个，其中疾病预防控制中心3384个，卫生监督所（中心）2736个。年末卫生技术人员1066万人，其中执业医师和执业助理医师408万人，注册护士471万人。医疗卫生机构床位911万张，其中医院713万张，乡镇卫生院139万张。全年总诊疗人次78.2亿人次，出院人数2.3亿人。



预防是最经济最有效的健康策略。国家出台《健康中国行动(2019—2030年)》等相关文件,围绕疾病预防和健康促进两大核心,提出将开展15个重大专项行动,促进以治病为中心向以人民健康为中心转变,努力使群众不生病、少生病。各地依托优势特色资源,积极推动健康产业建设,全国健康产业布局已经逐步展开。在庞大的人口数量、老龄化加剧、互联网+、医疗体制改革等多方因素推动下,我国的大健康行业规模将迎来井喷式发展。

## 2 口腔医疗服务市场前景可观

### 2.1 儿童口腔诊疗市场增长迅速

第四次全国口腔健康流行病学调查报告结果显示,我国口腔居民健康状况正在恶化,2005年-2015年儿童口腔健康质量指标水平快速下降,带来口腔医疗服务基础需求量的增长。目前我国儿童患龋率呈现上升趋势。2005-2015年内12岁儿童患龋率为38.5%,增加9.6个百分点。5岁儿童乳牙患龋率达到72%,同比增加约6%。国家卫生健康委员会发布《健康口腔行动方案(2019—2025年)》,不断深入推进“三减三健”健康口腔行动,预计2020年12岁儿童龋患率控制在32%以内,2025年12岁儿童龋患率控制在30%以内;12岁儿童龋齿充填治疗比在2020年和2025年预计达到20%和24%;儿童窝沟封闭服务覆盖率预计在2020年达到22%,在2025年达到28%。随着健康口腔行动方案的逐步实施,我国儿童口腔疾病就诊客户数量将会大幅提高。

### 2.2 老龄化导致带来大量诊疗需求

根据我国2019年人口年龄结构,我国65岁以上年龄占比达到11.5%,超过国际定义7%水平,并于2014年开始上升较快。分地区来看,我国经济发展程度较高的地区如华东、华北、西南重地重庆等老龄化程度较高。牙科疾病发病率随着年龄增长有提升趋势,中、老年组牙周健康率在2005年-2015年的十年内分别下降6%、5%,2015年,牙周健康率仅为9%。口腔医疗服务市场需求有持续提升基础。

### 2.3 种植、正畸市场潜力巨大

根据第四次全国口腔健康流行病学调查结果,中年人(35-44岁)平均患龋颗数为4.5颗,平均缺牙数为3颗,老年人(65-74岁)平均患龋颗数为14.65颗,平均缺牙数为11颗。对标邻国韩国,2017年种植量达到622颗/万人。其他发达国家平均水平在100-300颗/万人之间,我国目前万人种植牙数量远低于前述国家,主流代际人群随着年龄增长,口腔种植的需求越来越多,但目前患龋治疗率仍然较低,随着口腔诊疗机构的普及、口腔治疗的观念逐步被接受,口腔种植潜在需求可兑现的空间较为广阔

根据《2018年中国正畸消费蓝皮书》,调查数据显示,国内理想正常型口腔仅有9%,个别正常和畸形比例分别达到19%和72%,根据《正畸蓝皮书》统计,2014年到2020年间,我国正畸案例从145万例提升到266万例,复合增速达到10.6%,随着我国人民基础需求不断得到满足,人们对形象的重视程度不断上升,正畸市场增长迅速。

## 2.4 人均收入水平提高，助力口腔服务消费兑现

全年全国居民人均可支配收入 32189 元，比上年增长 4.7%，扣除价格因素，实际增长 2.1%。全国居民人均可支配收入中位数 27540 元，增长 3.8%。随着人均可支配收入的稳定增长，我国居民对医疗卫生领域的需求逐步提升，其中对医疗服务的需求增长明显，口腔本身属于持续性消费项目，部分项目价格较高，需求弹性高，居民人均可支配收入提升对行业需求提升有明显促进作用。

## 3 公司主要会计数据和财务指标

### 3.1 近 3 年的主要会计数据和财务指标

单位：元 币种：人民币

|                        | 2020年            | 2019年            |                  | 本年比上年<br>增减(%) | 2018年            |                  |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
|                        |                  | 调整后              | 调整前              |                | 调整后              | 调整前              |
| 总资产                    | 3,064,401,785.36 | 2,689,218,090.98 | 2,659,796,439.52 | 13.95          | 2,156,437,800.84 | 2,132,691,687.02 |
| 营业收入                   | 2,087,864,861.61 | 1,931,051,110.84 | 1,894,218,317.34 | 8.12           | 1,568,621,029.04 | 1,546,043,486.35 |
| 归属于上市公司股东的净利润          | 492,625,408.36   | 466,118,669.93   | 463,073,018.65   | 5.69           | 330,419,697.16   | 332,092,898.42   |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 473,436,890.28   | 456,241,705.78   | 453,153,425.68   | 3.77           | 325,286,064.21   | 326,953,777.64   |
| 归属于上市公司股东的净资产          | 2,150,129,168.45 | 1,796,418,729.14 | 1,785,441,698.82 | 19.69          | 1,324,121,451.89 | 1,315,208,572.85 |
| 经营活动产生的现金流量净额          | 708,498,042.78   | 658,957,669.52   | 647,843,745.11   | 7.52           | 471,731,613.69   | 469,415,593.60   |
| 基本每股收益(元/股)            | 1.54             | 1.45             | 1.44             | 6.21           | 1.03             | 1.04             |
| 稀释每股收益(元/股)            | 1.54             | 1.45             | 1.44             | 6.21           | 1.03             | 1.04             |
| 加权平均净资产收益率(%)          | 24.39            | 29.86            | 29.87            | 减少5.47个百分点     | 28.29            | 28.66            |

### 3.2 报告期分季度的主要会计数据

单位：元币种：人民币

|                         | 第一季度<br>(1-3 月份) | 第二季度<br>(4-6 月份) | 第三季度<br>(7-9 月份) | 第四季度<br>(10-12 月份) |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 营业收入                    | 196,230,690.12   | 557,433,593.77   | 730,692,780.73   | 603,507,796.99     |
| 归属于上市公司股东的净利润           | -19,055,097.24   | 164,731,281.89   | 254,252,296.62   | 92,696,927.09      |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润 | -23,807,371.68   | 161,457,065.76   | 250,182,195.87   | 85,605,000.33      |
| 经营活动产生的现金流量净额           | -70,751,454.61   | 213,998,170.35   | 313,865,677.85   | 251,385,649.19     |

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

√适用□不适用

因本期发生同一控制下企业合并，按照会计准则要求进行追溯调整。

#### 4 股本及股东情况

##### 4.1 普通股股东和表决权恢复的优先股股东数量及前 10 名股东持股情况表

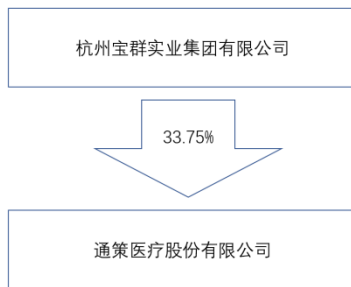
单位：股

| 截止报告期末普通股股东总数（户）             |            |             |           |                                  | 25,863   |            |             |
|------------------------------|------------|-------------|-----------|----------------------------------|----------|------------|-------------|
| 年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数（户）      |            |             |           |                                  | 43,823   |            |             |
| 截止报告期末表决权恢复的优先股股东总数（户）       |            |             |           |                                  | 0        |            |             |
| 年度报告披露日前上一月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<br>(全称)                 | 报告期内增<br>减 | 期末持股数<br>量  | 比例<br>(%) | 持有<br>有限<br>售条<br>件的<br>股份<br>数量 | 质押或冻结情况  |            | 股东<br>性质    |
|                              |            |             |           |                                  | 股份<br>状态 | 数量         |             |
| 杭州宝群实业集团有限公司                 | 0          | 108,232,000 | 33.75     | 0                                | 质押       | 47,160,000 | 境内非国有<br>法人 |
| 鲍正梁                          | -9,619,200 | 14,544,800  | 4.54      | 0                                | 无        | 0          | 境内自然人       |
| 浙江存济医疗教育基金会                  | 9,619,200  | 9,619,200   | 3         | 0                                | 无        | 0          | 其他          |
| 中国银行股份有限公司一易方达中小盘混合型证券投资基金   | 9,300,163  | 9,300,163   | 2.9       | 0                                | 无        | 0          | 其他          |
| 香港中央结算有限公司                   | -633,987   | 7,768,084   | 2.42      | 0                                | 无        | 0          | 其他          |
| 中国工商银行股份有限公司一中欧医疗健康混合型证券投资基金 | 2,476,255  | 4,501,083   | 1.4       | 0                                | 无        | 0          | 其他          |
| 中国农业银行股份有限公司一嘉实新兴产业股票型证券投资基金 | 2,600,392  | 3,771,012   | 1.18      | 0                                | 无        | 0          | 其他          |
| 中国建设银行股份有限公司一银华富裕主题混合型证券投资基金 | 0          | 3,449,908   | 1.08      | 0                                | 无        | 0          | 其他          |
| 深圳市新智达投资管理有限公司一新智达成长一号基金     | -402,568   | 3,250,000   | 1.01      | 0                                | 无        | 0          | 其他          |
| 陈江                           | -308,528   | 2,282,745   | 0.71      | 0                                | 无        | 0          | 境内自然人       |
| 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          |            | /           |           |                                  |          |            |             |



#### 4.2 公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



#### 4.3 公司与实际控制人之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



#### 4.4 报告期末公司优先股股东总数及前 10 名股东情况

适用 不适用

#### 5 公司债券情况

适用 不适用

### 三 经营情况讨论与分析

#### 1 报告期内主要经营情况

2020 年，公司实现总营业收入 20.88 亿元，比去年同期增长 8.12%；实现归属于上市公司股东的净利润 4.93 亿元，同比增长 5.69%，实现基本每股收益 1.54 元/股，同比增长 6.21%。

#### 2 导致暂停上市的原因

适用 不适用

#### 3 面临终止上市的情况和原因

适用 不适用

#### 4 公司对会计政策、会计估计变更原因及影响的分析说明

√适用□不适用

| 会计政策变更的内容和原因  | 审批程序                 | 备注    |
|---|----------------------|-------|
| 财政部于 2017 年 7 月 5 日发布《企业会计准则第 14 号——收入(2017 年修订)》(财会[2017]22 号), 本公司自 2020 年 1 月 1 日起执行新收入准则。 | 本次变更经公司八届十七次董事会审议通过。 | [注 1] |

[注 1]原收入准则下,公司以风险报酬转移作为收入确认时点的判断标准。商品销售收入同时满足下列条件时予以确认:(1)公司已将商品所有权上的主要风险和报酬转移给购买方;(2)公司既没有保留与所有权相联系的继续管理权,也没有对已售出的商品实施有效控制;(3)收入的金额能够可靠地计量;(4)相关的经济利益很可能流入企业;(5)相关的已发生或将发生的成本能够可靠地计量时。

新收入准则下,公司以控制权转移作为收入确认时点的判断标准。公司在履行了合同中的履约义务,即在客户取得相关商品控制权时确认收入。在满足一定条件时,公司属于在某一段时间内履行履约义务,否则,属于在某一时点履行履约义务。合同中包含两项或多项履约义务的,公司在合同开始日,按照各单项履约义务所承诺商品的单独售价的相对比例,将交易价格分摊至各单项履约义务,按照分摊至各单项履约义务的交易价格计量收入。

新收入准则的实施未引起本公司收入确认具体原则的实质性变化,仅根据新收入准则规定中履行履约义务与客户付款之间的关系在资产负债表中增加列示合同资产或合同负债。

#### 5 公司对重大会计差错更正原因及影响的分析说明

□适用√不适用

#### 6 与上年度财务报告相比,对财务报表合并范围发生变化的,公司应当作出具体说明。

√适用 □不适用

本公司 2020 年度纳入合并范围的子公司共 64 家,详见本报告“九、在其他主体中的权益”之说明。与上年度相比,本公司本年度合并范围增加 10 家,详见本报告“八、合并范围的变更”之说明。