

好的医疗商业模式，是能用钱砸出来的吗？一位上海富豪跨界医疗的失败，给出了答案。

6月20日晚，*ST海医公告称，公司收到上海证券交易所《关于览海医疗产业投资股份有限公司股票终止上市的决定》，上海证券交易所决定终止公司股票上市。

公司股票将自6月28日进入退市整理期，预计最后的交易日期为7月18日。

*ST海医背后的览海医疗，是著名央视主持人董卿的丈夫、上海富豪密春雷由地产向医疗的跨界尝试。

览海医疗当年的横空出世，可谓“高举高打”，自身持有保险牌照，又声势浩大地接连在上海浦东、浦西两个地价最贵的奢侈地带——陆家嘴和淮海路的K11接连开出两家大型诊所导入客流，并在公立知名医院分院云集的上海国际医学中心建立核心根据地，落地多家医院。

览海医疗的战略蓝图是宏大的，密春雷试图打通商保、诊所、医院三个环节，建立一个相当自主的体系，并借助资本快速扩张。

但这样宏大的蓝图，非常“烧钱”。然而医疗并不是一个可以快速投入变现的生意，尤其运营综合医院，通常需要数年精耕细作才能收回早期的重资产投入。

不止密春雷，一众地产大佬如万达的王健林、碧桂园等等都将医疗视作为地产落寞后新的处女地，然而时过境迁，这些大佬跨界医疗并不成功，览海医疗的失败并非个案。

疫情冲击风险加剧，跨界医疗的浪潮退去，裸泳者浮出了水面。

“壕”不出个未来

在上海寸土寸金的金融中心——陆家嘴，开设当时号称全球最大的单体诊所，这无疑为览海医疗发展最具“壕”气的高光时刻。

2018年2月3日，在公告拿下《医疗机构执业许可证》第二天，览海医疗第一家线下医疗机构在陆家嘴正式开业，该综合门诊部定位于涉外高端综合门诊部，单体面积超过了一万平方米。

虽然名为门诊部，但是该中心的配置极尽豪华。官网信息显示，该中心拥有三层楼面，开设有健康检查、全科、内科、外科、口腔科，皮肤科、眼科、耳鼻喉科、妇

科、中医科、心理咨询科和医学检验科，几乎相对于一家综合性医院的配置。

“我们在全球范围内找了下，还真没有找到单体诊所面积比我们大的。”览海医疗中心当时的总经理在接受媒体采访时曾说到。

紧接着，2018年5月28日，览海医疗又在上海浦西淮海路K11顶楼开设第二家线下医疗机构，号称“上海最高门诊中心”，也一度十分吸睛。

单看这两家门诊中心，似乎商业模式很难支撑：客流很有限，且在寸土寸金之地，房租成本很高，即使定位高端，也很难赚钱。

但细看之下，其“醉翁之意”并不在酒，两个门诊中心作为导流入口和服务前哨，览海同时在商保和医院上重资产布局，商保解决支付问题，而医院解决后续服务的场景问题。

然而遗憾地是，在商保、医院两环上，览海接连遭遇滑铁卢。

保险、医院滑铁卢

在正式进军医疗服务之前，密春雷更早在保险上进行了布局。

2014年9月，密春雷掌控的览海集团前身上海中瀛联合中海集团、上海电气、上海城投、上海外高桥集团、福州宝龙商业、陆家嘴金融发展、上海国际集团、上海俪铭等成立了上海人寿，注册资金20亿元，其中览海集团出资4亿元，为上海人寿最大股东。2015年2月，上海人寿获批开业。

上海人寿获批筹建5个月后即拿到开业批文，是当时所有保险公司中最快获准开业的。

上海人寿成立后，一度转向万能险大肆“圈钱”，但之后遭遇监管收紧压力。2016年上海人寿因为万能险问题而成为要求整改并派驻检查组进行现场核查的9家公司之一。

而上海人寿本身，也是览海医疗发展的重要支撑。览海医疗相关负责人曾表述过商保对高端医疗的作用：第一，客户导流。高端医疗机构收费高，人流量偏少，而保险公司有自己的客户推荐医疗机构目录，接入商保后，可以为高端医疗机构推荐客户。第二，选择直付医疗机构时，投保人无需支付现金，患者直接刷保险卡，后续由保险公司与医疗机构直接结算，患者只需确认账单，给客户带来支付环节的便捷。第三，信任背书。商保和医保一样，都起到增加信任感的作用。如果高端医疗机

构得到了保险公司的肯定，患者对该医疗机构会增加信任感。第四，商保客户都是高收入人群。

2020年4月8日，览海集团进一步增持上海人寿，持股比例由20%上升到32.8%。

然而上海人寿的经营，并不顺利。2021年第四季度偿付能力报告显示，上海人寿2021年四季度（末）保险业务收入为37.64亿元，三季度（末）为49.65亿元；四季度（末）净利润亏损2.78亿元，三季度（末）盈利2.88亿元；核心偿付能力充足率由115.93%升至119.99%，综合偿付能力充足率由120.91%升至124.89%，最近一期风险综合评级由第二季度的B类下降至第三季度的C类。

更大的消耗，在于重资产的医院建设及运营。览海医疗从2016年两家诊所开业开始，便计划将花费12.35亿元收购而来的黄埔区中心医院翻修为外滩医院及筹建位于新虹桥医学中心内的上海览海康复医院及上海览海西南骨科医院。

2017年底，览海医疗更与云南省玉溪市、澄江县合作签约。在云南玉溪抚仙湖畔，览海集团投资设立南亚东南亚医学中心及生态健康城，总体规划面积约7000亩，总投资约272亿元人民币。

然而几年过去了，览海康复医院已经于2021年11月26日正式对外营业，当年计划投资百亿元的云南健康项目已然落空，上海览海西南骨科医院于2018年12月27日正式开工建设，仍处于建设中。

而耗费12.35亿元收购而来的外滩医院后更名为和风医院，6年漫长的整修成为了览海医疗的一大累赘。

2020年11月，由于项目进度不达预期，基于投资负担上的考虑，览海医疗将持有的禾风医院51%股权及公司对禾风医院的5.12亿元债权出售给控股股东上海览海投资有限公司（以下简称览海投资），转让价格合计8.57亿元。

在2021年年报中，览海医疗称，由于禾风医院后续建造成本投入过大，股东方对其的资金支持存在极大不确定性，禾风医院自身融资能力也严重不足。览海医疗对持有禾风医院44%长期股权投资计提减值准备1.57亿元。

除此之外，览海医疗年报审计机构和信会计师事务所也对公司2021年度财务会计报告出具保留意见，其中一点理由就是：截至2021年底，览海医疗对联营企业禾风医院的其他应收款账面余额为5.39亿元，已计提坏账准备161.69万元。

和信会计师事务所注意到，根据览海医疗与禾风医院签订的借款协议，其中4.68亿

元已于2022年1月24日到期，截至审计报告出具日仍未收回，和信会计师事务所无法获取充分、适当的审计证据以确定其可收回性以及财务报告的影响。

医疗不是房地产开发

微弱的收入及重资产投入的模式，几度将览海医疗拉入退市边缘。

由于公司2016年和2017年的归属于上市公司股东净利润连续为负值，2018年览海医疗就被实施退市风险警示，但又于2019年“脱星摘帽”。

但时隔不到2年，2021年4月9日，览海医疗发布公告，由于2020年扣非净利润亏损和主营业务收入低于1亿元，公司或将被实施退市风险警示，也就是在公司股票简称前冠以“*ST”字样。

而这一次，览海医疗却没有这么幸运，划入了退市的深渊之中。

公告信息显示，2019年、2020年、2021年及2022年季度览海医疗的营业总收入为3111.82万元、7439.36万元、1.19亿元及2423.85万元，净利润为-1.78亿元、5796.64万元、-2.85亿元及-4888.79万元。

览海医疗的遭遇并非个案，密春雷所掌管的览海集团靠房地产开发起家，习惯了“高举高达”资本化的方式，也将房地产快速拿地建设的思路延用到了医疗领域。

有相同思路的还有万达集团董事长王健林。早在2015年，万达正处在顶峰之时，王健林就已经在为万达业务全面转型大健康领域做布局。

2015年底，万达以每亩216万元、总成本10.8亿元购得成都天府新区500亩商业用地。根据宗地规划要求，规划土地使用性质同时涵盖商服用地、医院用地、商业用地、住宅用地等板块，基本可以确定包含万达国际医院项目。而该项目当时的计划总投资，达到100亿元。

2017年4月6日在四川成都举办的川商返乡发展大会上，王健林带领万达与成都市正式签订战略合作备忘录，计划合作投资700亿元，在成都建设医疗产业园区。

与此同时，万达还与四川大学华西口腔医院签署战略合作协议，计划投资90亿元，在全国各地的万达广场，开设300家牙科诊所。

王健林造医院的“雄心”在2017年达到顶峰。当时万达对外宣布，计划在昆明市投资500亿，打造一个以医疗、健康为核心，兼具体育、养生、度假、商业、商务、

居住等功能的世界级医疗及大健康产业园。由此，万达在医疗领域计划投资规模已经扩张到千亿元的水平。

而事到如今，万达当年这些宏大的计划并没有落地，一些为医院建设而拿的地甚至脱手转让。

无论是览海医疗还是万达的案例，都在说明，医疗服务不是可以靠资本就能快速打开局面变现赚钱的生意，而是需要很多年专业精细的运营，才能收回初期高昂的资本投入。

疫情反复，成为了跨界医院经营的照妖镜，很多跨界医疗的上市公司纷纷选择清理旗下的医院。

2022年3月8日，ST国医拟将旗下商洛国际医学中心出售给商洛交投。

此前，男装上市公司雅戈尔发布公告，拟退出健康产业并向当地政府捐赠13.6医院资产。6天后，又因股东意见作罢。

2022年6月20日，同仁堂科技发布公告，出售同仁堂第二中医医院49%的股权。

但也有人选择逆势跨界到医疗领域，近期仅基础投资就高达19.42亿元的茅台医院正式启用，平安保险接棒新方正集团接管了北京大学国际医院。

英雄不问出处，非医院专业出身的人也能造出很牛的医院，如洛克菲勒家族就参与筹建了北京协和医学院，但医疗服务不能完全以资本扩张为导向，高举高打，否则浪潮退去之后，那些裸泳者必将浮出水面。

本文源自医药魔方