2022年9月28日 星期三
值班主任：卓上雄 主编：吴维杨 美编：张昕 检校：招志云 陈伊蕾
海南日报

博鳌一龄：由『海南价值』助力快跑

万亿GDP城市&企业全球化调研·海南自贸港案例

2013年，冲着海南一流的生态环境和火爆的旅游市场，一龄来到海南岛。这是一家总部位于北京、从事大健康行业、年营业额达2亿元的小规模企业，希望通过落户海南为公司分布在全国的10余万会员打造一个环境优美的旗舰店。

那一年，博鳌乐城国际医疗旅游先行区刚刚获得国务院批复，国务院给予先行区九条特殊政策。海南需要有具体的项目让这些政策红利获得释放。

几年后，每年吸引数万名客户上岛体验医疗旅游的海南一龄医院，被政府邀请入驻刚刚起步的博鳌乐城国际医疗旅游先行区。

2016年4月28日，博鳌一龄生命养护中心在乐城开工建设；8个多月后，2017年1月13日，一个让业界有些“看不懂”的博鳌一龄生命养护中心建成开业。这个养护中心玩茶玩香、弄书法讲国学，居然还有游泳池、咖啡厅，与其说是一个养护中心，其实更像是一个配套齐全的康养度假酒店。

开业后的一龄故事，如今业界已经耳熟能详——凭借着乐城先行区的政策优势，一龄能够为客户提供先进的医疗设备、国际同步的新药械，客户人数从上岛时的10余万跃升至现在的40余万。GE医疗、罗氏诊断、奥林巴斯、飞利浦、高视医疗等多家全球知名医疗企业纷纷与一龄开展合作。

上岛短短几年，海南一流的生态环境、特色的政策措施等，让一龄从名不见经传的一家民营企业，实现了飞跃，并成为中国生命养护行业的领军企业。

盛夏时节，在人文财经观察家秦朔带领下，由企业家教育机构领教商学堂与海南日报智库组成的万亿GDP城市&企业全球化调研团赴海南一龄调研。

通过解读海南一龄的发展路径，希望让更多人看到“海南价值”的体现和释放，看到企业是如何把海南独一无二的价值点，打造成扬眉吐气的新产业。

博鳌一龄生命养护中心一侧。
本版图片均由受访单位提供

A 用好“慢文化”，首创全球生命养护产业

海南的生活节奏相对较慢。从北京专程到海南考察的一龄人认为：海南人生活、饮食、人文比较慢，康养产业恰恰就是需要这样安逸的生态环境和人文环境。一龄在海南获得的跨越式发展，正是用好海南的“慢文化”。“我们现在已经完全融入了海南的慢文化，生活、工作、娱乐融为一体，在这感受最多的是度假式工作。”一龄人说。

利用海南的“慢文化”，一龄在短短几年时间，首创出全球首屈一指的生命养护产业——入驻乐城以来，一龄入在博鳌乐城国际医疗旅游先行区先后建成博鳌一龄生命养护中心、博鳌中法康复医学中心、博鳌超级中医院，目前总投资20多亿元，总建筑面积近17万平方米。

上岛之前，一龄做过几年境外医疗旅游。对比各国医疗旅游的特色和优势，一龄医院管理集团董事长李玮认为，如果论单一服务，其实各国各有长处，像韩国的医美，日本的癌症筛查，瑞士的抗衰老，乌克兰的干细胞，法国的康复康养……“博鳌一龄是把各国特长做一个集成，整合成为一个全生命周期、全业态的服务体系，全世界像这样全套整合起来的，还没有第二家。”李玮说，这就是一龄依托海南创新发展的新业态。“我们在吸引各国先进技术的同时，特别突出了中国文化，比如我们的养护中心，其实是按照传统中国四合院来设计建设的。而‘生命养护’就是中国传统养生文化的延伸，是完全中国式健康管理。”

做大做强外向型经济，是自贸港应有之义。利用在政策、区位、生态等方面所具有的独一无二的价值点，海南瞄准购物回流、医疗回流、教育回流等“三个回流”经济文章。其中，凭借博鳌乐城国际医疗旅游先行区政策优势和海南得天独厚的自然生态资源，海南紧盯国人医疗回流消费。

疫情以来，给了一龄充分的时间擦亮品牌，也在客户中体现了一龄尤其是乐城的核心竞争力和服务品质，企业更看到了中国大健康产业升级的浩瀚蓝海。

据不完全统计，疫情前，每年有60万-80万人次到境外做医美、康复康养和肿瘤治疗等项目，而博鳌乐城国际医疗旅游先行区凭借在特许医疗、特许经营、特许研究等多方面的政策，正努力将这部分群体的消费吸引过来。2021年，乐城先行区特许药械使用患者同比增长431%；接待医疗旅游人数12.73万人次，同比增长90.57%；尽管今年一季度受疫情影响，接待医疗旅游人数仍接近4万人次，同比增长60%。

“无论是药械还是技术，我们完全对标日本、美国、瑞士等国际医疗旅游目的地。利用海南自贸港政策，我们可以更轻松地进口最先进的医疗器械，在新药械的使用上几乎与国际同步。”李玮认为，政策赋能再加上海南得天独厚的生态环境，以及更多入驻乐城医疗机构的建成，未来不但要吸引国人医疗回流，更能够吸引境外医疗的流入。

截至2021年，乐城国际医疗旅游先行区进口特许药械品种首次突破200例。其中，医疗器械142种，药品58种，特许药械使用患者数量同比增长454%，已经基本实现了医疗技术、设备、药品与国际先进水平“三同步”，患者不出国门就可以便捷使用国际上最先进的药品和医疗器械，比预期的2025年提前3年实现目标。

B 从世界回来，选择了海南

“我们之前一直是带着客户往外走，基本把全球知名的医疗旅游目的地都跑遍了。现在我们自己做，一开始就明白必须对标国际一流，否则一旦窗口期结束，人还得往外走。”在李玮看来，乐城的国际医疗旅游，必须拥有自己的核心竞争力。而目前的窗口期，给了乐城时间、空间和市场。

“健康管理”的理念十余年前开始在国内普及，并由此带火了境外旅游医疗。当时，高端客户的医美需求、抗衰老需求、医疗需求等国内供给不足，只能向外找，每年数十万高端客户到韩国、瑞士等体验国际医疗旅游。

一龄是国内最早一批尝鲜国际医疗旅游市场的。2008年至2013年，一龄带着客户去韩国、日本、瑞士、匈牙利、葡萄牙、美国……“我们全球走遍了，也将自己培养成了一个具备国际视野的行家。”李玮说。

继续做下去，营收不错，但一龄充其量不过是一家中介服务商，无法沉淀成自己的服务品牌。2012年，在一次集团上下的头脑风暴后，一龄认为，必须在国内搞自己的服务场景。“那个时候，我不想再做生意人，而是应该做一个企业家。我们要真正打造一个基地，从外向型企业转向打造健康管理的服务体系和服务品牌。”所以，一年后，李玮带着团队在全国寻找一个能够打造基地的地方。在对比了各地条件后，基地最终落在了海南澄迈，一个世界知名的长寿之乡。

后来的发展证明了一龄当初选择的正确。海南一龄医院不仅建在一个生态环境一流的长寿之乡，还是一个成熟的旅游目的地，让客户可以在环境优美的环境中享受医养，更可以顺便享受海南的海岛旅游。

这家“不一样”的医院的火爆吸引了政府目光。2015年，政府主动邀请一龄到博鳌乐城国际医疗旅游先行区发展。在这家上岛时年营业额仅为2亿元左右的小规模民营企业身上，海南政府看到的却是一个“从世界回来的一龄”。

手握国务院为博鳌乐城批复的“国九条”，政府也需要一批企业共同来探索新业态新产业。一龄的发展路径正好与政府的“产业梦”重合了，大家希望，能够共同演出一曲精彩的“四手联弹”进行曲。

全球化的实战见学，变成了一龄之后打造“生命养护”产品的养分：“这段经历培养了我们的眼界，让我们拥有跟世界接轨的能力。给客户选择服务场景、选择技术、选择服务的产品和内容，锻炼了我们站在全球水平看待供给侧结构性改革的能力，知道应该怎样去打造好我们的产品和内容。”李玮说。

2016年4月28日，博鳌一龄生命养护中心打桩开建，2017年1月13日正式开业了。项目总投资10亿元，仅用了8个月就投入运营，“一鼓速度”与“海南慢生活”形成了强烈对比。

一龄为什么敢在博鳌乐城一下子砸下10个亿？答案是当时井喷式的医疗旅游需求。当时位于澄迈老城的“海南一龄医院”已经满足不了客户需求，挑战一龄的已经不是投巨资盖楼，而是产品如何定位。一龄边建楼边寻找定位，并提升完善服务内容，最终将博鳌一龄的定位确定为——“生命养护产业”。

“我们希望创新一个产业名称，用来阐释理念、模式和内容。”李玮说，大家最后一致认为“生命养护”最有中国特色，“我们做的事业是养护生命，从客户角度来讲，就是养生护命。客户来干嘛？主动健康、保养保健、养生护命。从行业来讲，这个名称可以做成一个万亿级的大健康产业。”

去德国杜塞尔多夫参加医疗器械展时，李玮发现一个全球性的供给缺口：世界500强的各种医疗器械设备，基本集中在临床医学治疗，只有小部分康复装备。从中国供给侧现状来看，以疾病治疗为中心的治疗体系已经很成熟，但康复康养领域却是一片处女地。所以，一龄的生命养护定位是“不做疾病治疗，只做病前预防和病后康复，包括老龄化的康复康养”。

“2017年刚落成的时候，大家都觉得很另类，说这个医院怎么又搞茶又搞香，又搞书法又搞国学，甚至还搞游泳池、咖啡厅，怎么还搞上服装了呢？又是酒店客房，又是自助餐厅，似乎有些不务正业。”一龄作为新业态的开拓者相信，富裕起来的中国人，一定会从买房、买车、买奢侈品等转向买心身健康和追求更美好的生活品质。中国人对大健康的需求，一定会缔造出一个万亿级的大健康产业。

过去公立医院多主重功能性，一龄则非常在意空间环境的打造，将国际领先的设备、技术和服务融入空间环境，既是一个医疗服务空间，更是一个很好的体验空间。“得让大家喜欢上住在你这里”。李玮和设计师团队非常在乎让空间和海南生态环境的融合，有遮阳遮雨的宽大走廊，而且南北通透，医院内还把房顶建成平的，在屋顶做了咖啡吧和无边际游泳池。

“大家可以在那里一边游泳，一边看万泉河，看博鳌的自然生态。我们把医疗内容藏在美好的空间里，让它不像一个医院，更像一个康养度假酒店，让大家来了之后觉得我不是来医院看病，而是来度假，来休闲，来享受，这个部分就是我们走国际得到的经验。”李玮说。

为什么这么在乎空间体验？李玮说，康养服务内容的本质是实体验、实服务品质。

“我们原来送客户到国外是消费输出，现在在国内打造品牌，肯定要放眼全球竞争，只要对客户有效果，企业付出些成本不算高。”李玮认为，未来的供给侧一定是全球分配，一张机票可以飞任何一个国家。你必须在国际分工中找准定位，做好品质，才能参与国际竞争。“所谓高质量发展，就是要和国际比质量，一定要师夷长技，整合出一套世界一流的服务体系，才能打赢世界杯。”李玮说。

博鳌中法康复医学中心中外专家为患者进行康复训练。

博鳌超级中医院中医诊疗服务。

博鳌一龄引进美国GE 人工智能APEX CT。

C 在海南，一龄实现了“从0到1”

2016年到2021年，一龄在博鳌乐城建了4大建筑——2017年1月13日，博鳌一龄生命养护中心建成开业；2019年12月17日，博鳌一龄生命品质改善中心落成开业；2021年1月17日，博鳌一龄二期多业态联合开业；2021年12月26日，博鳌超级中医院新大楼落成启用。

“来海南之前，一龄还没完成从0到1的跨越，2017年博鳌一龄生命养护中心的建立，一龄才算真正找准定位”。李玮认为，是海南助力我们完成了从0到1，从无到有的整合，呈现出来的就是一套解决方案、一套服务场景、一套服务体系。

调研团在一龄集团的调研中看到，企业成长不是一蹴而就，需要岁月的风雨和时间的累积。海南自贸港需要内生型产业支撑，但产业培育需要耐心。博鳌一龄能创新地开拓出生命养护产业，既离不开企业自身的长期奋斗，更离不开澄迈县政府、琼海市政府和海南省政府近10年的精心培育。

截至目前，一龄投入已经超20亿元。钱从哪里来？2018年之前，一龄不贷款不融资，主要靠客户消费支持。2018年之后，由于投资一下子加大，才开始向政策性银行借贷。李玮说，一龄能在乐城获得快速发展，根本原因是，海南真想把这个产业真正打造起来，一龄就乘着东风走。

海南是全国第一个在省卫健委里架构产业发展局的，把大健康产业纳入产业规划，作为产业来抓，再加上唯一能享受“国九条”的乐城，就是海南赋予一龄发展的“海南价值”。

乐城没有国企、外资或民企之分，非常市场化，而且政府还上门提供保姆式服务——乐城管理局局长亲自带一龄找药厂合作，药监局局长亲自带一龄去招商，省卫健委主任亲自带一龄找全国知名医院给技术支持，省领导亲自带队让一龄能够在法国读下中法康复医学中心，政府和企业变成了一个团队。

“乐城平台从品牌口碑、盈利模式、核心竞争力、学科打造、技术路径、人才整合、市场营销等等，对博鳌一龄进行了系统性赋能。”李玮说。来乐城之前，一龄想跟世界500强的药械厂商合作，人家根本看不上。如今，博鳌一龄已经跟GE医疗、罗氏诊断、奥林巴斯、飞利浦、丹纳赫集团、高视医疗集团等多家全球知名医疗企业合作。

2016年一龄刚来乐城的时候，乐城只有一个规划馆和一家超级医院，还没什么人气。一龄接着开建的一期、二期和三期，都是落成就投入运营，如今人气爆棚。今年7月中旬前，博鳌一龄处于限流服务状态。

2013年，乐城项目被确定为“博鳌亚洲论坛的第二乐章”。当时不少人一脸疑惑，这个项目为何能定位成“第二乐章”的高度，真能梦想成真吗？

如今，万泉河畔真的拔地而起一座以医疗医养和旅游医疗为主题的新城，包括成都华西医院、上海瑞金医院等国内一流公立三甲综合医院也来了。博鳌乐城已经成为海南培育新产业的一个样板，2021年共接待医疗旅游人数12.73万人次，同比增长90.57%，出现了井喷式增长，其中引流范围最大的便是博鳌一龄。

调研团认为，一龄的成功本质上还是以市场为导向，进行供给侧打造，依靠企业自身创新创造能力，提供差异化、高品质的产品、服务和体验，并且成为独一无二的存在，赢得消费者专程前来而获得成功的。“产品力和服务力是成功的根本，我们叫‘内容为王’，内容功劳占70%，渠道功劳占30%。”博鳌一龄品牌总监徐淑江介绍道。

这个成功，也验证了将“海南价值”商业化的可行性，博鳌一龄将海南独一无二的价值打造出来的服务内容，实实在在获得了市场认可。一龄人认为，将来整个乐城先行区每一家企业都必须真正依靠产品、服务和体验的魅力吸引消费者，如此才能共同打造出一个丰富多元的大健康产业生态系统，形成产业集群效应，相互配套，相互引流，引起消费场景中的“广场效应”，一起在乐城引爆大健康消费潮流。

“事情是企业家干，我们不能总觉得比企业家懂。”时任海南博鳌乐城国际旅游医疗先行区管理局局长顾刚认为，海南从无到有培育新产业，既要政府操盘，又要企业创造，但政府需要尊重市场规律，不能越俎代庖，“政府不努力，不谋划，不包装，就没这样的产业，但是政府努力要加上市场主体的努力，光政府努力不行。”

D 久久为功，助力海南大健康产业国际化

一龄集团的目标是要成为中国乃至大健康行业的领军企业。

一龄集团为此提出了“成为具有全球核心竞争力生命养护头部企业”的四大发展策略：一是持续完善海南博鳌一龄生命养护业态“旗舰母版”；二是落地澳门及横琴粤澳深度合作区，打造国家特许医疗、高端旅游消费承接地、转化地，瞄准粤港澳大湾区大市场；三是携手央企共同打造贵阳一龄生命健康养护城，打造城市版老龄化健康服务新业态、新场景；四是到2027年底，将加盟连锁的全国区域服务中心从2000家增长至5000家，完成全国县级及主要乡镇全覆盖，继续做好区域服务中心“城市会客厅”这个流量入口。

李玮认为，一龄从1到10的跨越，不仅要在海南增加“新业态、新场景”，也要在全国开疆辟土。西方现代医学做成了工业化，中国传统医学还没有完成工业化革命，工业化就是要标准化、可复制、可连锁。对一龄来说，既要引进世界一流药械，更要学习西方先进经验，融合中国传统文化，将生命养护服务体系标准化和工业化。

将生命养护业态标准化，非一日之功。

一龄需要把300多位不同岗位上的角色和工种串起来去为一个客户提供服务。如何保证服务品质从头到尾不变样？这背后包含管理标准化、技术标准化和服务标准化，涉及医护技人员、市场营销、品牌管理、酒店后勤、客房保洁、现场安保、前端营销、售后服务、互联网、信息化等各种服务环节，是一种“集成式一条龙服务”。

“我给自己定位既不是董事长，也不是院长，而是匠人、服务员、研究生，不断去研究标准化，再给我们几年时间，一定把服务标准化建立起来。”李玮说。为此，李玮亲自担任一龄集团的组织建立官，既不抄世界500强作业，也不抄国内企业作业，而是在一张白纸上从0到1建构一龄集团组织架构，不怕试错，不断迭代，栽行蚂蚁的“笨哲学”。只要哪里不顺了，李玮便调整组织架构，打磨期经常一个季度换一次组织架构。

一龄集团的总裁刘威甫既是组织监理官，也是客户服务中心部长。任何客户问题不允许有中间打折，客户反映的问题就是组织打磨最宝贵的财富。用问题去发现组织架构和管理流程的问题和疏漏，不断去优化。“组织进步是螺旋式上升的，一步一步打磨，这个过程磨的就是管理层，我们的干部必须是磨出来的。”从2010年起，一龄要求所有高管必须参加组织建设。

原惠普大中华区总裁、领教商学堂董事长孙振耀提出一个核心概念叫“真TMT（核心高管团队）”：“创业公司仅有一个创新的想法，而没有强大的组织能力，是很难成功的。当你明确了企业的商业模式和战略方针，靠什么落地？靠组织能力。”组织能力就是集体执行力。对企业而言，从一把手的个人领导力进阶到企业的组织能力建设，最为关键的抓手就是核心高管团队的打造。

一龄的实践对上了孙振耀这位原世界500强企业管理者的经验之谈。李玮是一位教练型的管理者，他认为优秀的企业家一定要自己当教练，一定要亲自培养自己核心干部，他认可把核心高管培养成“准企业家”的说法，认为高管们也要攀登企业家的三座大山。

2022年4月27日，博鳌一龄联合GE医疗、罗氏诊断、国控乐城和宇通汽车共同打造的移动预检中心正式投入使用，由移动CT影像中心、女性两癌筛查中心、移动医疗体检中心、移动健康检测中心和医疗服务保障车共5辆移动医疗车组成。调研团队兴致勃勃地观看了5辆“车轮上的博鳌一龄移动预检中心”。今后，这5辆车将进行全岛“义诊”，“让海南人民在‘家门口’就能享受到国际先进的医疗技术和体检服务”。李玮说。

李玮是这么解释这项社会创新的：“核心意义在于引导国际先进的医疗资源下沉，打通医疗服务‘最后一公里’，让优质医疗资源助力基层医疗，有效解决看病难看病贵、医疗供给不充分不及时等问题，为推动国际医疗可及性、普及性探索新路径、新方法、新经验。”这5辆车配套了世界一流的AI人工智能技术，主要应用于偏远地区的健康检测服务，会议会展医疗保障，突发公共卫生事件的应急处置与救治等医疗服务场景，解决真实的社会需求。

（本版文字由万亿GDP城市&企业全球化调研团提供）

俯瞰博鳌一龄生命养护中心。

课题组成员

秦　朔：
《南风窗》原总编辑、第一财经日报创办人、秦朔朋友圈创办人

朱小斌：
领教商学堂联合创始人，经济学博士

杨春虹：
海南日报智库负责人

陈统奎：
《南风窗》前高级记者、资深品牌顾问

苏庆先：
前《新民周刊》记者、企业全球化智库负责人

许春媚：
海南日报智库政务工作室经理

杨　军：
海南日报智库行业工作室经理

林雯晶：
海南日报智库政务工作室

把『海南价值』从个例变成现象级

透视一龄集团在海南的发展经历，一龄的成功不是偶然的。它是80后李玮带着一群80后90后年轻人，充分利用海南独一无二的生态环境、“国九条”政策、临近博鳌亚洲论坛这个世界级高层次政商对话平台等“海南价值”要素创新创业，又遇上海南上下大力改善营商环境、政府积极有为培育产业的大好环境，是企业家精神与政府操盘发生加乘效应的成功范例，所以我们称之为“一龄现象”。

本质上，这是将“海南价值”进行商业化的一场产业振兴运动。

“一龄现象”至少给我们两点启示：

其一，对政府来讲，招商时不要总想招世界500强企业或全国500强企业，这些当然要招，但也要精心挑选那些对“海南价值”有兴趣的创新创业型企业，就像一龄一样，这些企业因“海南价值”而快速壮大，原来是一家普普通通的企业，但来了海南之后脱胎换骨，可以发展成“独角兽”“小巨人”“隐形冠军”或“领军企业”。

其二，博鳌一龄的成功离不开企业家李玮的企业家精神和国际经验，带领高端客户将全球走透透的经验，让李玮能一口气打造的博鳌一龄服务场景，达到一步就是世界级的效果，从而获得国内外高端客户的青睐。海南自由贸易港是一场家门口的“世界杯”，李玮用大白话来说，就是和国际比质量，否则海南的消费、教育、医疗境外消费回流凭什么吸引消费者。海南应该大力吸引海归创业，以及精准招商拥有国际经验的创业家来海南二次创业，将“海南价值”商业化，一步到位打造出具有全球竞争力的产品、服务和体验场景。

博鳌一龄的成功已经证明并将继续证明，将“海南价值”进行商业化，真的可以从无到有创造出新兴产业来。因为相信所以看见，行动者有未来。