

轻资产运营模式下爱尔眼科财务绩效研究

王子琪

黑龙江大学, 黑龙江 哈尔滨 150006

DOI:10.61369/SE.2025060022

摘 要： 本文聚焦爱尔眼科，深入分析研究其轻资产运营模式下的财务绩效。作为全球眼科类型医疗连锁行业巨头，爱尔眼科通过品牌输出、合作共建及基金孵化等各种方式，以轻资产运营模式实现企业的发展和扩张。本文运用了平衡计分卡从财务管理、内部流程、客户群体、学习与成长维度深刻剖析了爱尔眼科的财务绩效。解析爱尔眼科轻资产运营模式转型的有效路径，为医疗服务企业发展提供参考借鉴。

关 键 词： 轻资产运营模式；爱尔眼科；绩效评价

Research on the Financial Performance of Aier Eye Hospital under the Light-Asset Operation Model

Wang Ziqi

Heilongjiang University, Harbin, Heilongjiang 150006

Abstract： This paper focuses on Aier Eye Hospital and conducts an in-depth analysis and research on its financial performance under the light-asset operation model. As a global giant in the ophthalmic medical chain industry, Aier Eye Hospital has achieved its development and expansion through various means such as brand output, cooperative construction and fund incubation, adopting a light-asset operation model. This article uses the Balanced Scorecard to deeply analyze the financial performance of Aier Eye Hospital from the dimensions of financial management, internal processes, customer groups, and learning and growth. This paper analyzes the effective path for the transformation of Aier Eye Hospital's light-asset operation model and provides reference for the development of medical service enterprises.

Keywords： light asset operation model; Aier Eye Hospital; performance evaluation

引言

当前，全球经济发展比较快，企业为了生存发展，必须不断提升企业得核心竞争力，才能获得更多的企业效益，才能立于不败之地。轻资产运营模式对资本的占用少、周转效率较高，这些独特优势，是医疗服务行业突破企业发展瓶颈的重要路径^[1]。根据国家卫健委官方数据显示，我国民营医疗服务市场规模不断扩大，由2018年的3838亿元，上升到2022年的7134亿元，年均复合增长率大概为16.76%。其中眼科医疗是增长最快的领域之一，主要原因是近视率居高不下和老龄化群体眼病高发。爱尔眼科通过采取“品牌输出+合作共建+基金孵化”的轻资产运营模式，从区域性医院逐步发展壮大，发展成全球最大的眼科医疗连锁机构，实现了跨越式发展，2024年度，其固定资产占比仅为15.07%，明显低于行业平均值^[2]。其轻资产运营模式的成功实践为医疗服务类企业转型提供了典型样本和学习经验。

一、爱尔眼科简介

2003年，爱尔眼科创立，6年后，创业板上市，成为中国首家眼科医疗上市公司。到2024年年末，在中国境内这家公司已经拥有医院352家，门诊部229家，得益于“中心医院+区域分院+视光中心”三级连锁体系，加上互联网支撑，医疗网络规模不断扩大，企业效益持续提高，2024年营业收入209.83亿元，同比增长3.02%，归母净利润35.56亿元，同比增长5.87%，连续12年保持两位数增长，居于全球眼科医疗行业龙头位置。

作者简介：王子琪（1999—），男，汉族，吉林长春人，学生，大学本科（研究生在读），单位：黑龙江大学，研究方向：会计。

二、爱尔眼科的轻资产运营模式转型动因

（一）顺应医疗行业政策导向

2019年6月12日，国务院印发了《关于促进社会办医持续健康规范发展的意见》，明确提出“各地在新增或调整医疗卫生资源时，要首先考虑由社会力量举办或运营有关医疗机构”、“规范和引导社会力量举办眼科医院、妇儿医院等医疗机构”。爱尔眼科顺势而为，结合企业发展实际，推进了轻资产运营模式专项，与国家的政策导向完美契合，又规避了国家对公立医院盲目扩张的审批限制。

（二）突破传统运营模式的固有瓶颈

在传统重资产运营的模式下，医疗行业存在固定资产占比高、资金周转慢、扩张周期长等制约发展问题，严重阻碍了爱尔眼科的规模扩张和效率进一步提升。爱尔眼科的转型动因之一，就是为了打破重资产运营模式的瓶颈，通过剥离非核心资产，将资源更多地集中于品牌建设、技术研发和管理体系的优化，切实提升运营的灵活性，从而有效实现了对有限资源的合理、高效配置，解决了传统模式下有限资源分散、产能效率低下等问题，为爱尔眼科快速适应市场变化、精准对接市场需求提供运营支撑^[3]。

（三）满足市场需求的多元化与个性化演进

随着人民群众健康意识的不断提升，如今的医疗服务需求呈现多元化、个性化的特征，患者更加注重就医的便捷性和性价比，而传统的重资产运营模式，经营方式不够灵活，难以全面满足不同的市场需求。爱尔眼科的转型目的就是通过轻资产运营模式构建更为广泛的就医服务网络，深入下沉市场，以更加灵活的方式贴近眼疾患者需求，以标准化的运营管理，规范化的技术支持，有效保障服务群众就医需求。

（四）提升企业核心竞争力与行业话语权

医疗行业的竞争逐渐加剧，以前是单一的硬件设施比拼，现在是品牌影响力、技术实力的综合比量。在传统重资产运营模式下，企业过度依赖固定资产，更多投入的是医疗设备，减少了对营销、研发等核心竞争力的投入。爱尔眼科走出不同的路径，大力发展自主品牌，下功夫开展技术研发，不断培养企业自有的优秀人才，提高了核心竞争力。这种模式有助于在行业竞争中形成了发展优势，在产业发展上占据了主动地位，非常有利于企业的发展壮大。

三、爱尔眼科的轻资产运营模式转型过程

2014年，爱尔眼科正式开始轻资产运营模式转型道路。同年3月，公司联合深圳前海东方创业金融控股有限公司设立首支产业并购基金——东方爱尔，开始体外孵化筹建新医院。同时推出合伙人计划，吸引高精尖医生，更多的投资和精细化管理。这一年，爱尔眼科打破了传统重资产运营模式对硬件设备的过度依赖，初步形成了“总部—区域中心—基层网点”的分级连锁架构。

2014年到2016年期间，爱尔眼科设立了“上市公司+PE”并购基金的模式，下沉基层医疗市场，把医院开进群众家门口。公司基金名下医院盈利后，就开始股权收购，并入到公司的运营体系，形成了建立—盈利—并购的可复制模式，滚雪球式的发展。特别是在2015年，执行了“省会医院合伙人计划”，范围进一步扩大，从基层小型医院延伸至核心城市大型医疗机构，人才和资源也实现了跨区域流动。爱尔眼科就这样在全国范围内快速复制了轻资产和本地化融合模式，既缓解了面临的资金压力，解决了在医疗人才短缺的问题，实现了健康扩张发展^[4]。

2016到2018年之间，为进一步支撑规模化扩张，全面推进标准化建设。爱尔眼科采取了统一诊疗方案和临床技术，实施全国性IP建设，集中采购降低成本等方式，推动企业轻量化、规范化建设。2017年，公司完成了首单并购基金闭环，将体外孵化的9

家医院并入到上市公司。同时，随着远程会诊平台、AI辅助诊断系统等数字化工具逐步投入使用，爱尔眼科总部对基层医院的技术指导更加及时和精准。

2018年后，爱尔眼科通过总部赋能、区域协同、基层渗透的多元生态模式，实现了对既有资源的科学高效配置：集中优势科研人员，由中心城市医院承担技术研发与疑难病例的会诊，基层医院专注基础病症的诊疗，对疑难病例导流。整个运营体系相互支撑、高效运营。2019年，上海爱尔眼科医院成为国家临床药物试验基地，这标志着公司科研能力进一步提高^[5]。2020年后，公司将服务从单一手术向全生命周期管理延伸，涵盖了青少年近视防控、中老年眼病诊疗。同时，收购了英国Optimax集团，形成国内、国际双循环的医疗服务网络。

四、爱尔眼科轻资产运营模式绩效评价分析

（一）财务维度

1. 资产负债率

根据表1数据显示，在爱尔眼科轻资产运营模式开始后，爱尔眼科资产负债率呈现稳步上升趋势，从17.76%增至最多44.05%，科学配置负债，有效发挥了杠杆作用，企业的长期债务的偿付能力表现突出。

单位：%

年份	资产负债率	总资产周转率	净资产收益率	净利润增长率
2014	17.76	1.0289	15.27	42.6636
2015	23.25	1.0903	17.87	39.5346
2016	27.76	1.0926	20.04	29.8982
2017	41.24	0.8914	14.24	39.7893
2018	37.97	0.8457	17.72	34.4477
2019	40.95	0.9284	20.91	34.274
2020	31.45	0.8684	17.49	31.1643
2021	44.05	0.8024	20.54	31.576
2022	33.72	0.6653	15.14	8.8705
2023	33.66	0.7176	17.81	35.9613
2024	34.41	0.6615	17.17	2.1919

2. 总资产周转率

根据表1数据显示，轻资产运营模式转型开始后，爱尔眼科的总资产周转率呈不断下降的趋势，说明在转型过程中还有值得调整改进和完善的地方，总资产使用效率有待不断加强。

3. 净资产收益率

根据表1数据显示，净资产收益率在2016年、2019年、2021年这些关键的转型节点出现部分高峰状态，但更多的时候则是稳定在了17%左右。超过了行业平均水平的15%。由此可见，爱尔眼科通过轻资产运营运营模式实现了盈利质量和运营效率的协同增长，对股东的回报能力持续增强。

4. 净利润增长率

分析表1中的数据，我们可以看出，从2014年到2024年的十年间，爱尔眼科的净利润增长率年均保持在30%及以上，虽然不

可避免受到了医疗行业的波动影响，爱尔眼科的净利润增长率也有所波动，但整体上看，还是要高于医疗服务行业的平均增速。这些数据验证了轻资产运营模式的有效性。

（二）内部流程角度

1. 管理费用率

表2 2016–2024 年爱尔眼科财务维度评价指标

单位：%

年份	管理费用率	销售费用率
2016	15.68	12.80
2017	14.19	12.98
2018	13.38	10.31
2019	13.06	10.5
2020	11.97	8.95
2021	13.05	9.65
2022	14.24	9.66
2023	13.11	9.65
2024	14.25	10.25

根据表2数据显示，爱尔眼科的管理费用率从轻资产运营模式转型后有了逐步稳定下降，但幅度不大。主要原因是，爱尔眼科的经营规模在不断扩大。随着规模的扩张，管理的复杂度和需要投入的资源也不断增加，相应的管理成本也在增加。企业还需要进一步持续优化管理流程，提高管理效率，减低管理费用。

2. 销售费用率

根据表2数据显示，爱尔眼科在近五年期间的销售费用率年均 为 9.78%，低于医院行业的平均水平 11.21%，对比之下，爱尔眼科的销售费用率控制水平处于行业中上游，表现相对较为优秀。而爱尔眼科的销售费用率逐渐减低，年化增速为 -0.48%，低于医院行业销售费用率的年化增速 -0.02%，表现比较优秀。

（三）财务维度

1. 客户满意度

爱尔眼科的以患者就医体验为根本的服务体系，有着标准、统一的诊疗程序，就诊客户比较满意。加上分级连锁的运营模式，加强全流程的服务质量管控，无论在哪家医院就医，诊疗标准一样，服务水平一样，增强了患者的体验感和幸福感。加强便民数字化建设，开发了微信小程序和公众号，就诊患者可在线预约挂号，就诊后，还可以进查询检查报告、预约复诊，对服务进行评价，患者就医服务很便捷。

2. 市场占有率

轻资产运营模式成功运行，推动了爱尔眼科在眼科市场占有率持续保持领先，在科研领域也取得了成果。屈光手术得到广泛认知认可。2023年7月，被全球知名咨询公司弗若斯特沙利文授予了“全球屈光矫正手术完成量第一”“全球晶体植入屈光矫正手术（ICL）完成量第一”等17项市场地位领先的认证证书。2024年度，爱尔眼科门诊量达到1694.07万人次，同比增长了12.14%；手术量达到129.47万例，同比增长了9.38%。转型成效明显。

3. 品牌价值

轻资产运营模式下，爱尔眼科的品牌价值实现了跨越式增

长。并不断致力于公益活动，2023年10月，发起了“博爱·光明行”公益项目，计划用5年时间投入1亿元公益资金，开展眼病救助、科普宣教等公益爱心事业，大幅提高了公众的知晓度、公信力，自身的品牌价值稳步提高。据2025年《中国品牌价值评价信息》，爱尔眼科品牌价值达245.48亿元，位列医疗服务行业第三的位置。品牌价值实现规模扩张和溢价能力的双重提升。

4. 学习与成长维度

（1）研发投入占营业收入比例

轻资产运营模式下，爱尔眼科致力于核心技术的研发，形成了技术支撑企业发展和轻资产运营效益增长的良性循环。2018年到2024年的几年间，投入的研发费用占比均值为1.54%，高于行业均值的1.07%，重点投入到了屈光手术技术和远程医疗系统等项目和技术研发，以科技提高了企业的市场竞争力。

（2）研发人员占企业职工比例

爱尔眼科还特别重视医疗科研工作，研发人员从2023年的971人，增长到2024年的1,061人，增长9.27%。科研人员中，博士及以上学历人数增长13.68%。在年龄结构上，40岁及以下人员增长51.19%，表明了企业自身研发人员队伍持续壮大，研发队伍年轻化，发展后劲足。

五、结论

爱尔眼科通过轻资产运营模式，在企业规模扩张和质量管控上实现了最大限度的平衡。其中，在财务上，爱尔眼科资产负债率较低，周转率较高，企业财务绩效稳定健康增长，资产利用效率和自身盈利能力都优于同行业其他企业。在客户层面，服务采用标准化，品牌渗透力持续增强，就医群众满意度稳步提高，市场占有率在眼科诊疗领域持续领跑。在学习与成长维度方面，投入的研发成本和人才储备，为轻资产拓展铺开提供了先进技术支持和人力资源的支撑。轻资产运营模式突破了传统医疗行业对重资产的依赖，证明了轻资产运营模式在医疗服务领域的可行性、有效性^[6]。

爱尔眼科的轻资产运营模式的成功实践，为其他企业提供了可学习、可借鉴的转型发展路径。企业特别是医疗服务行业企业要专注于用品牌建设和核心技术研发，提高发展竞争力，同时以标准化、规范化体系解决扩张中的质量管控难题，满足多元客户群体对个性医疗的需求，在实现企业服务社会的同时，实现企业财务的稳健、可持续增长。

参考文献

[1] 钱敏. 万达商业轻资产运营模式的财务绩效分析 [J]. 中国林业经济, 2022(05).
[2] 张浩, 熊琳. 医药制造业上市公司财务绩效及影响因素研究 [J]. 会计之友, 2024(03).
[3] 戚英华. 轻资产运营模式下的企业财务战略——以小米手机为例 [J]. 财会通讯, 2017(08).
[4] 戴天婧, 张茹, 汤谷良. 财务战略驱动企业盈利模式——美国苹果公司轻资产模式案例研究 [J]. 会计研究, 2012(11).
[5] 崔明阳, 王宏. 以岭药业公司财务绩效评价研究 [J]. 中国管理信息化, 2022(16).
[6] 曾蔚, 鲁畅, 唐雨, 刘阳洁, 吴厚平. 海康威视轻资产运营模式转型的财务绩效评价 [J]. 财务与金融, 2021(03).