

# 体检行业的发展趋势及“一站式服务”商业模式构建

陶朝阳, 陈如洲, 邓伟科, 朱晓敏

上海诺礼医药科技有限公司功能医学实验室, 上海

收稿日期: 2024年12月1日; 录用日期: 2024年12月17日; 发布日期: 2025年1月8日

## 摘要

科技的进步带来疾病谱的重大改变, 同时社会对亚健康赋予更多的关注。传统的体检没有适应这两者的变化, 存在“检而不理”和“理而不清”的痛点, 本文提出“传统体检 + 功能医学检测 + 健康管理”的商业模型, 并因此建议提供一站式体检及干预服务。

## 关键词

亚健康, 体检, 商业模式, 功能医学, 疾病谱, 生活方式

# The Development Trend of The Physical Examination Industry and the Construction of the “One-Stop Service” Business Model

Chaoyang Tao, Ruzhou Chen, Weike Deng, Xiaomin Zhu

Functional Medicine Laboratory, Shanghai Novali Pharmaceutical Technology Co., Ltd., Shanghai

Received: Dec. 1<sup>st</sup>, 2024; accepted: Dec. 17<sup>th</sup>, 2024; published: Jan. 8<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

The progress of science and technology has brought about major changes in the spectrum of diseases, and at the same time, society has paid more attention to sub-health. The traditional physical examination has not adapted to the changes of the two, and there are defects of “testing without analysis” and “analysis but not clarified”. This paper proposes a business model of “traditional physical examination + functional medical testing + health management”, and therefore proposes to provide one-stop physical examination and intervention services.

文章引用: 陶朝阳, 陈如洲, 邓伟科, 朱晓敏. 体检行业的发展趋势及“一站式服务”商业模式构建[J]. 现代管理, 2025, 15(1): 57-63. DOI: 10.12677/mm.2025.151009

Keywords

Sub-Health, Physical Examination, Business Model, Functional Medicine, Disease Spectrum, Lifestyle

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

体检行业龙头美年健康(002044)在 10 月底公布了 2024 年前三季度的业绩数据[1]。其总营收为 71.41 亿元，同比下降 1.96%，而归母净利润同比更是大降 88.96%，仅录得 2,463.25 万元。而另一家以体检为主业的同行，港股上市公司瑞慈医疗(01526)披露的中报[2]也显示，2024H1 其实现营收 12.31 亿元，同比下降 4.14%。仅有 0.85 亿元的归母净利润也是同比下降 31.11%。与不振的业绩相伴的，美年健康的股价也持续萎靡。从去年年中至今，总市值整体走低，从 280 亿元缩水到如今的不到 200 亿元。

在目前经济大背景下，体检行业的整体业绩不佳并不让人奇怪，需要关注的是“逆势而行”的变化。2023 年美年健康的团体客户贡献了 80% 的销售额，但是 2024 年上半年美年健康的团体客户下滑到 67%，相应的个人客户占了收入比重的 33%。其实美年健康的客单价是在稳定增长的，上半年 653 元的水平同比增长了近十个百分点。分析现象背后的消费心理，其原因是健康意识的变化。以前我国的健康主流意识主要还是“生命的长度”，目标是长寿；但是现今的年轻群体更多关注“生命的宽度”，追求生命的品质，希望活着每一天的健康，不愿遭受病痛折磨。这种消费心理的迭代升级，是市场进化的源动力，顺之者昌，逆之者亡。

2. 顺应体检行业更新迭代的宏观趋势

知名院校长江商学院的校训是“取势、明道、优术”，企业经营的方法论被放在第三位，最重要的是顺应大环境的变化。体检行业在 2024 年有较大的趋势走向变动，个人客户的销售贡献率及客单价快速增长，团体客户份额相应降低。体检的本质是一种中介服务，搭建客户健康需求与疾病谱之间的桥梁，因此 2024 年体检行业的趋势变化是一种根本性的方向调整，决定企业战略和经营方针的成败！

2.1. 体检的服务对象——疾病谱发生变化

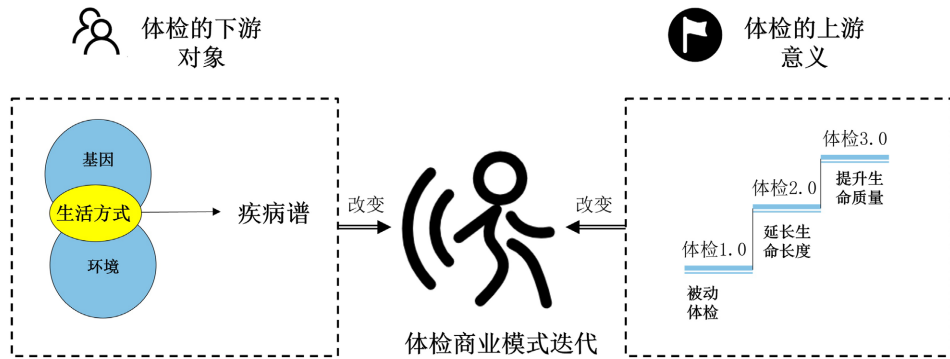


Figure 1. Medical examination business model iteration  
图 1. 体检商业模式迭代

从图 1 可以看出,疾病谱的变化和客户对健康的需求变化倒逼体检商业模式发生迭代。世界卫生组织早在 2005 年就已提出[3],虽然传染性疾病、急性病及其他意外仍是人类死亡的重要原因,但慢性病,即慢性非传染性疾病(Non-Communicable Chronic Disease,如高血压、糖尿病、心脑血管疾病、癌症等)已经成为当代人类健康的头号威胁和中低收入国家和地区的主要健康问题。中国疾控中心发表研究证实[4],1990 年~2017 年,中国居民疾病谱发生重大变化——中风和缺血性心脏病取代下呼吸道感染和新生儿疾病,成为疾病负担的主要原因。

肥胖、高血糖、高血压、血脂异常、高血黏、高尿酸、高脂肪肝发生率和胰岛素血症,在临床上划分为代谢综合征,这些代谢紊乱是心、脑血管病变以及糖尿病的病理基础。现代医学的观点认为诸多疾病的影响因素可以归结为基因、环境和生活方式等三种,但从归纳演绎法的角度,我们其实可以把疾病谱的改变总结为一个内容:科技进步。科技进步带来了生产力的大发展,第一种改变是食物更加充沛,第二增加了原先自然界并不存在的人工合成化学物,第三改变了人们的生活及工作方式。1962 年,人类学家詹姆斯·尼尔(James V. Neel)首次提出了“节俭基因”,一种帮助人们保持体脂肪,并在食物供应不足的时候,更好存活下来的基因。这种基因在食物丰富的时候起到截然相反的作用,是代谢紊乱的“罪魁祸首”。我国科学家林圣彩教授在 2018 年提出 Aida 就很可能是一种“节俭基因”[5],并登上《Cell Metabolism》杂志的封面。“节俭基因”学说并不完善,人们有多种反驳意见。但是科学家的核心观点是一致的,基因的变化速度赶不上环境的变化速度!我们习惯于用工业 1.0 描述发生于 1765 年的第一次工业革命,距今不过 260 年。这短短的时间里,科技改变了地球。对我国而言,如果从改革开放计算,环境发生巨大改变的时间可能更短,这么短的时间里基因并无法及时“刷新”以适应环境的变化。但是很多微生物的基因迭代速度远超人类,抗生素滥用等因素人为地创造了多种“超级细菌”,《柳叶刀》(The Lancet)于发表的一项研究显示[6],自 2019 年始的未来 25 年内,全球可能会有超过 3900 万人死于抗微生物药物耐药菌感染。生态圈理论证实,生存的重要法则则是各种生命体共存,人类体内存在数量众多的微生物,其基因数量是人类基因数量的 100 到 150 倍。微生物基因的快速迭代与人类基因迭代速度相对较慢形成鲜明的对比,两者的“生存比赛”将导致什么结果尚未可知,目前推断很多新疾病的发生与此有关。

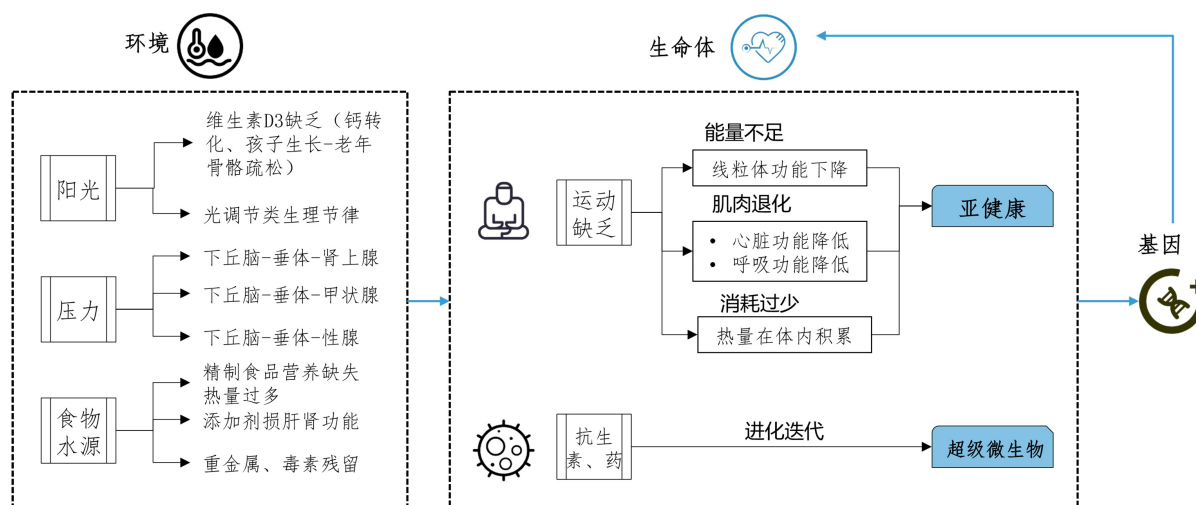


Figure 2. Technological progress drives changes in people's lifestyles

图 2. 科技进步带动人们生活方式发生变化

更重要的是,科技改变了人们的生活和工作方式(详见图 2),主要有以下四个方面:① 缺少光照。

现代人的室内活动时间增长，而户外活动时间减少，因此普遍光照不足。人体自身能合成维生素 D3，但是需要紫外线的参与才能转为活化形式，由于缺乏足够的光照，临床发现维生素 D3 缺乏症是一种普遍现象。维生素 D3 促进人体对钙、磷吸收和利用，直接影响儿童青少年的骨骼生长及生长发育，同样影响中老年人的骨骼质量及免疫系统。② 压力增加。由于虹吸效应，周边地区的人口、资源、资金不断被大城市吸引，人们的经济、文化、科技等多方面的竞争压力加大，心理疾病或心理因素主导的生理性疾病急剧攀升。心理压力首先影响人体三大内分泌轴，继而影响人体其他系统。③ 食物水源问题。很多人工制造的化学物质并不存在于自然界，对适应原生态圈的身体构成挑战。其中也包括化学物质、噪音、辐射等造成的环境污染，将直接或间接对健康产生影响。其次，高热量、高盐分、高糖分和低纤维的快餐式饮食与各类碳酸饮品的摄入成为常态，这与多种慢性病的增加密切相关[7]。④ 缺乏运动。现代社会的劳动方式转为脑力劳动为主，体力劳动为辅，人们的出行方式也因交通的便利性而放弃步行、骑车等运动手段，现代人普遍缺乏运动[8]。肌肉运动的缺失势必影响线粒体功能及心肺等功能。

2.2. 体检的意义——客户消费观念发生变化

回顾我国的体检历史，2000 年以前人们采购体检服务是一种被动的消费方式，基于满足上学、职业或婚姻等行政管理或法规的要求。2000 年以后，人们开始对体检的必要性有了较为普遍的认知，但主要诉求是疾病的早发现、疾病的诊断等需要，目的是延续生命的长度。直至 2005 年，亚健康问题和疾病的预防引起人们关注，以期解决维护身心健康的切实需要。至此，体检的意义已经扩展到“治未病”阶段，基本覆盖健康管理的全过程。总结以上观点，体检经历了从体检 1.0 至体检 3.0 的阶段性变化(详见图 3)。

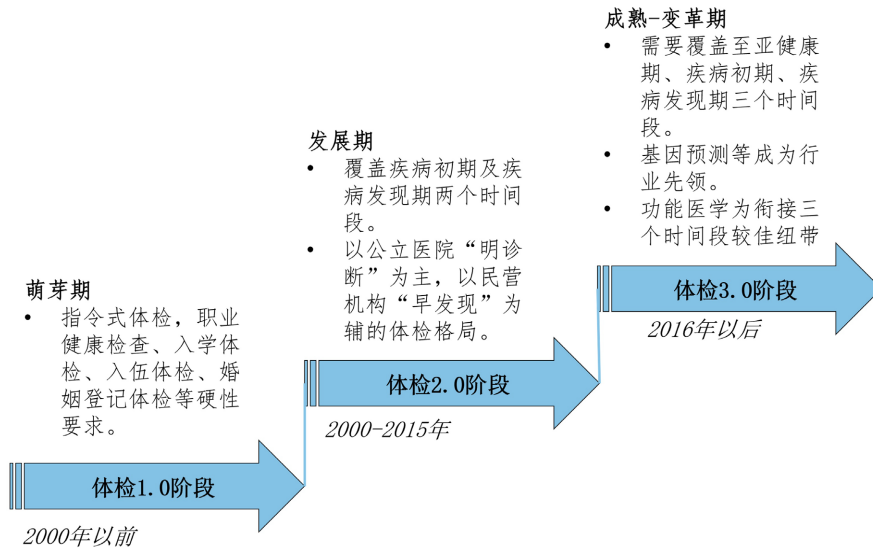


Figure 3. Life cycle analysis of the medical examination industry  
图 3. 体检行业生命周期分析

体检 1.0 时代(2000 年以前): 这一时期的体检服务特点为指令式，是体检意识的萌芽和启迪阶段。主要应用于职业健康检查、入学体检、入伍体检、婚姻登记体检等硬性要求，体检服务较为单一，服务于特定的行政管理需求。

体检 2.0 时代(2001~2015 年): 随着医学检验技术及设备的发展，临床诊断对体检数据的依赖性进一步增强，人们的体检意识发展到疾病筛查阶段。后来人们进一步发现，把疾病的“发展期”前移至“早期”，干预成功率及干预成本能大幅度改善，体检得以进入大发展时期，民间资本以“早发现，早治疗”

为宗旨，大力扩张体检机构，推广体检意识，直至今日“三足鼎立”(美年健康、爱康国宾、瑞慈医疗)的格局。据分析，民营体检约占比 21.5%，市场份额的绝对掌控者还是公立医院，约为 70.8%。至此，以公立医院“明诊断”为主，以民营机构“早发现”为辅的体检格局得以形成。

体检 3.0 时代(2016 年以来)：根据行业生命周期的规律，头部效应一旦形成，标志着行业进入成熟期，体检行业的竞争开始加剧。之所以这么快进入成熟期，主要是因为传统医学技术只能覆盖至“早发现”阶段，无力推进到“疾病预防”，行业缺少新的增长极。现代医学研究认为决定健康的主要因素是环境和基因，约为 80:20。近代医学模式中的机械论与生物论已经不能很好的适应临床诊断、治疗等发展的需求，心理 - 生理 - 社会医学模式被认为是认识健康与疾病的一种新的医学模式[9]。这种更系统的医学模式包括源自美国的功能医学及我国古老的中医，由于功能医学的本质是循证医学，具备更强大的数据化能力，功能医学势必成为“疾病预防”的重要力量。

3. 明确经营理念，组建团队和设计产品

事实上，人体从健康发展到疾病经历了一个由量变到质变的动态变化过程，亚健康是介于这一连续过程的特殊重要阶段。前苏联教授 Berkman 在 80 年代中期提出，用于描述疾病与健康之间的一种状态。Briggs 等[10]定义亚健康为：虽然没有发现器质性的疾病，但机体功能上已出现改变，如机体活力、耐力、反应能力、适应能力、免疫能力的降低、生理功能的减弱等。亚健康又称第三状态、潜病状态、灰色状态、病前状态、临床前期、亚临床期及不定陈述综合征等。体检公司需要设计新的产品或服务，以覆盖亚健康检查的目的。

3.1. 新产品或服务的设计

对于未发病、但功能减弱的亚健康，沿用以往的临床诊断标准的常规体检已经很难精确评测，也无法给出较佳的干预建议。但是从系统功能的角度，可以较好地解决这个问题。功能医学对六大系统功能开展检测项目，包括生理代谢系统、胃肠道系统、内分泌系统、营养系统、环境毒素系统、免疫系统等(详见表 1)。

Table 1. Functional medicine testing project  
表 1. 功能医学检测项目

序号	生理代谢系统	胃肠道系统	内分泌系统	营养系统	环境毒素系统	免疫系统
1	代谢功能分析	肠道免疫功能分析	男/女性荷尔蒙健康评估	营养元素平衡性分析	增塑剂防腐剂	免疫功能评估
2	肝脏解毒功能分析	肠道微生物菌丛分析	雌激素代谢分析	脂肪酸平衡性分析	营养与毒性元素分析	自然杀伤细胞功能评估
3	心血管代谢症候群健康评估	胃肠道系统综合分析	肾上腺皮质压力分析	抗氧化维生素分析	毒性元素螯合分析	慢性食物过敏源分析
4	骨质代谢健康评估	肠漏症小肠渗透力分析	精神荷尔蒙健康评估	氨基酸平衡性分析		食品添加剂过敏源分析
5	泛自闭症障碍综合评估					

新项目的检测结果有助于医生全面评估人体多个生理系统的功能下降情况，从而形成诊断报告及干预建议。如过敏症(Allergy)、多动症(ADHD)、哮喘(Asthma)和自闭症(Autism)，已成为全球新的儿童流行病，统称为 4A 病。传统临床医学认为，四种病症是独立的，之间并不关联。但从新项目的检测报告，我们能发现一些统计规律：4A 病都存在严重的肠道功能紊乱、严重的免疫功能失衡、严重的营养失衡、严



重的毒性和代谢障碍。

3.2. 组建“一站式服务”团队

常规体检存在“检而不理”和“理而不清”的痛点。对亚健康群体的体检报告，常规体检公司很难提出建设性的建议方案，因此检测了却因指标未达到临床诊断标准而不予理会；即便发现了慢性病人的体检结果达到了临床诊断标准，也无法给出清晰全面的干预方案。体检 3.0 时代呼吁“一站式服务”的商业模型，在体检报告基础上，借鉴功能医学的“矩阵式问诊”方法(详见图 4)，最终开具出个体化的健康教育处方、心理处方、运动处方、营养处方、功能医学处方。

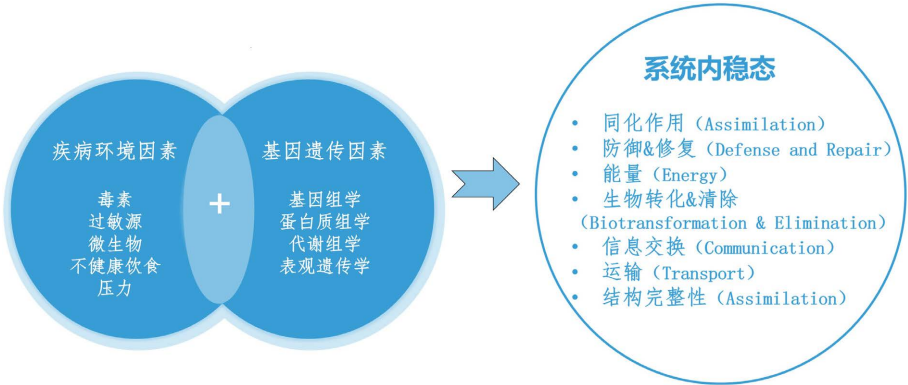


Figure 4. Functional medicine matrix diagnosis method  
图 4. 功能医学矩阵式问诊法

为此，需要匹配集功能医学体检、常规体检和健康管理等三大服务内容的运营团队(如图 5)。

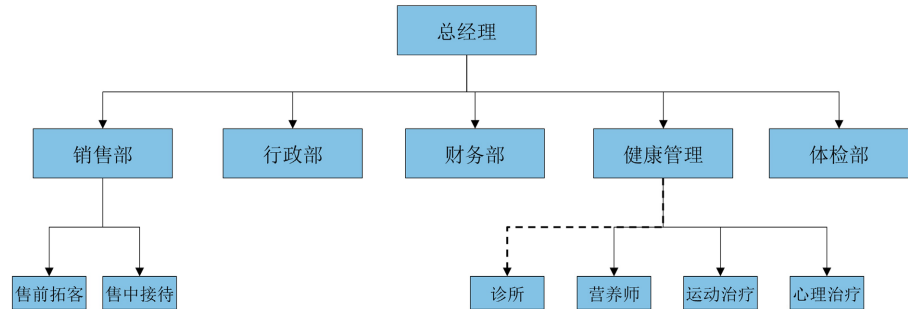


Figure 5. Organizational structure of companies in the era of physical examination 3.0  
图 5. 体检 3.0 时代公司组织结构

4. 结论

马克思认为，生产力决定生产关系。当科技发展带来生产力大发展的同时，人类社会的生活方式、经济、政治等生态可能随之产生深远的变化。为健康服务的体检行业具有巨大的社会价值，也因此对社会生态的变化更为敏感，要求体检公司经营者因时而变。时代对体检行业提出了挑战，也孕育着机遇。

参考文献

[1] 美年健康(002044)2024 年前三季度业绩公告[EB/OL].  
<http://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?orgId=gssz0002044&announcementId=1221571748&announcementTime=2024-10-31>, 2024-10-31.

- 
- [2] 瑞慈医疗(01526)2024 年中报[EB/OL].  
<http://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?orgId=9900033833&announcementId=1221256519&announcementTime=2024-09-20%2016:46>, 2024-09-20.
- [3] 张璐, 孔灵芝. 预防慢性病: 一项至关重要的投资——世界卫生组织报告[J]. 中国慢性病预防与控制, 2006, 14(1): 1-4.
- [4] Zhou, M., Wang, H., Zeng, X., Yin, P., Zhu, J., Chen, W., *et al.* (2019) Mortality, Morbidity, and Risk Factors in China and Its Provinces, 1990-2017: A Systematic Analysis for the Global Burden of Disease Study 2017. *The Lancet*, **394**, 1145-1158. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(19\)30427-1](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(19)30427-1)
- [5] Li, T.Y., Song, L., Sun, Y., Li, J., Yi, C., Lam, S.M., *et al.* (2018) Tip60-Mediated Lipin 1 Acetylation and ER Translocation Determine Triacylglycerol Synthesis Rate. *Nature Communications*, **9**, Article No. 1916.  
<https://doi.org/10.1038/s41467-018-04363-w>
- [6] Murray, C.J.L., Ikuta, K.S., Sharara, F., Swetschinski, L., Robles Aguilar, G., Gray, A., *et al.* (2022) Global Burden of Bacterial Antimicrobial Resistance in 2019: A Systematic Analysis. *The Lancet*, **399**, 629-655.  
[https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(21\)02724-0](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(21)02724-0)
- [7] 杨柳青, 田红梅, 石汉平. 三种饮食模式与慢性疾病研究进展[J]. 首都医科大学学报, 2022, 43(2): 311-320.
- [8] 付忠荣, 张振香, 林蓓蕾, 等. 慢性病患者久坐行为干预研究进展[J]. 护理学杂志, 2022, 37(23): 100-103.
- [9] 杜洪燕, 陈华英, 张正芳, 等. 心理-生理-社会医学模式的心理教育对乳腺癌患者术后不良情绪及生活质量的影响[J]. 中国肿瘤临床与康复, 2018, 25(3): 345-348.
- [10] Briggs, N.C. and Levine, P.H. (1994) A Comparative Review of Systemic and Neurological Symptomatology in 12 Outbreaks Collectively Described as Chronic Fatigue Syndrome, Epidemic Neuromyasthenia, and Myalgic Encephalomyelitis. *Clinical Infectious Diseases*, **18**, S32-S42. [https://doi.org/10.1093/clinids/18.supplement\\_1.s32](https://doi.org/10.1093/clinids/18.supplement_1.s32)