

立足国家战略 践行一龄使命

开启从中国领先迈向世界领先新征程



今年，是一龄医院管理集团（以下简称“一龄集团”）成立20周年。

在带领企业庆祝“20岁生日”的高光时刻，海南省政协常委、一龄集团董事长李玮颇为动容。他说：“时代改变了一个乡村少年的命运——一龄集团创业的20年，也是我人生的黄金20年。生逢其时，要继续做‘追梦人’！”

出发：锚定健康路

时光回溯至2005年。

当李玮拿着2万元跟几个志同道合的小伙伴，在北京一栋民宅内花1000多块钱租来的办公室里开启创业之路时，独栋的办公大楼、上亿元的营业额对李玮来说，都还是遥远的梦。

20年后的今天，一龄集团的总部仍在北京，但事业版图早已不可同日而语。

现在的一龄集团，不仅业务范围早已从最初的中医诊所、养生馆，拓展到全人群全生命周期的生命养护，其开展业务的“根据地”也不断社

大，仅医养基地就已在海南博鳌、贵州贵阳、云南景迈、黑龙江五大连池、湖南南岳分别布局。

而这，远远不是一龄集团的全部。事实上，一龄集团的全部，也难以完全用可量化的指标来统计。

因为，一部优质企业的发展史，也是一部掌握企业的企业家参与强国富民建设的历史，是企业家豪气丛生迎风破浪的历史，更是企业家不断面对困境烦恼披荆斩棘的奋斗史。

一龄，自然也不例外。

对于医疗健康这条创业赛道，李玮一直是明确的、坚定的。但对于如何在

这条路上走得更好、更远，一龄却完全无法按图索骥，只能步步探索，不断前行。

“创业伊始，启动资金少，团队规模也小，我们的主要业务是建设中医诊所、养生馆，走‘农村包围城市’的发展道路。这个阶段发展缓慢，以至于到2010年全公司年营业额也不到3000万元，去除成本，利润极其微薄。”谋变，成为李玮带领一龄集团继续发展的必选项。

“变”，一龄重新锚定的目标是健康管理。于是，从2011年开始，一龄集团此前建设的中医门诊、养生馆等开始

向健康管理中心转型升级。

从中医门诊、养生馆转型健康管理，这，看似还在一个领域奋斗的一小步，实则是企业发展的一大步。甚至于，这次转型，其意义不亚于李玮的“第二次创业”。

回溯历史就会发现，党的十八大召开之前，“以治病为中心”是我国医疗卫生服务的主要模式。受这种模式影响，再加上当时我国的医疗保障制度尚不健全，“看病难”“看病贵”成为被社会诟病多年的重大民生问题。

在这种时代背景之下，对于当时模

模的一龄集团来说，转型，是颇需要战略勇气的。

事实上，作为企业负责人，在企业发展困境面前带领企业转型是很多人都会做出的共性选择。但能够转型成功，却并不容易，甚至时常风毛麟角。这正如商业界流传甚久的一句话：企业转型只有两种结果：要么生，要么死。

一龄集团的转型是成功的。这成功看起来似乎是一种偶然，实则是必然。

因为，从维护健康的角度，每个人都希望自己“不得病、少得病、晚得病、不得大病”，这就需要关口前移，加强健康管理。但在“以治病为中心”的医疗服务模式下，老百姓对于自身健康的维护处于被动状态。因

而可以说，一龄集团以“健康管理”为支点成功转型，实则是敏锐地把握住了市场的需求，所以才能迅速跻身“亿元俱乐部”。

其实这次转型，对李玮和一龄集团来说，还有更深远的影响和意义——此后一龄集团一直在倡导并坚守的“主动健康”理念，此时，已成雏形。

“回过头来总结成功的经验，我们才发现，一龄集团能够转型成功，是因为我们的选择恰好呼应了时代的需要，也恰好匹配了老百姓的需求并在一定程度上促进了民生痛点的解决。”李玮觉得自己和一龄都是时代的“幸运儿”，毕竟，一个企业的发展壮大，从行业和历史的视角回看，始终是大浪淘沙。

进阶：创建新业态

2008年之后，逐渐在国内普及的“健康管理”理念，带火了境外医疗旅游。顺势而为，境外医疗旅游也成了“一龄集团”的新业务之一。

“当时，集团高端用户的医美、抗衰老、高端体检、癌症筛查等需求，国内供给严重不足，我们只能不断带着用户分赴韩国、日

本、德国、瑞士等国。”李玮坦陈，跨境医疗旅游服务给一龄集团带来了可观的业绩，但更多带给他的却是困惑和反思。

“我们能不能自己打造一个基地或者旗舰中心，来满足用户们高端的、多样化的需求？”在市场呈现出的强大的供给侧结构性改革需求面前，一个更大

规划在一龄集团管理层内部迅速达成共识。于是，就有了一龄集团2013年上岛并落户海南澄迈的故事。

但政策春风的密集程度、行动速度，显然还是超过了李玮的预期。

同样在2013年，国务院批复了距离澄迈100公里之外、毗邻博鳌亚洲论坛永久会址的博鳌乐城国际医疗旅游先行区，并颁布“国九条”政策来支持其先行先试。

一石激起千层浪。首个“医疗特区”的提出，无疑激发了人们尤其是医疗健康行业从业者的无限遐想与热切期盼。这里能否如同“南海边的一个圈”一样，可以续写“春天的故事”？

答案是肯定的。在我国全面建成小康社会的关键时期，国家层面“没有全民健康，就没有全面小康”重要论断的提出以及“健康中国”国家战略的实施，不仅为健康领域的企业指明了发展方向，也彰显了我国“以人民为中心”的发展思想，这对

所有行业的发展都是一剂强心针。

作为海南自由贸易港11个重点园区之一，乐城先行区的发展，肩负着为全民健康铺就先行路的责任。对企业家而言，责任，意味着机会。所以在2015年12月，当海南省政府向一龄集团等一大批健康产业企业发出入园邀请时，李玮没有任何迟疑。

此时，李玮的梦想，已经进阶为不仅要在博鳌建设产业基地，来满足用户的多样化需求，他还希望，在这个医疗对外开放先行区，让世界看到“中国的一龄”。

自此，一龄集团的发展真正驶向快车道。

在海南基地，一龄集团不仅率先在国内提出了“预防为主、养护为要”的发展理念，更重要的是基于生命养护理念打造了“一龄模式”。

“今天走进海南基地——博鳌一龄，我们会发现，一龄集团不仅拥有两家三级综合医疗机构，还拥有GCP（药物/医疗器械临床试验机构）资质，

并以医疗服务为基础构建了横跨预防医学、康复医学、中医连锁、医疗旅游等众多业务的综合服务新业态。”李玮介绍。这种综合性服务新业态，也吸引了学界的持续关注——

2019年6月，中国政策科学研究会课题组成员考察调研后撰写的《一龄创新型生命养护模式研究》白皮书在北京结题。在阅读研究报告、听取课题组介绍、进行充分讨论之后，评审专家组一致认为：一龄生命养护模式，代表了我国未来医疗健康事业发展的方向，是实施“健康中国”国家战略的一项示范工程；

2022年9月，人文财经观察家秦朔、海南日报智库专家等组成的“万亿GDP城市&企业全球化”课题组，深度挖掘自贸港模式下“海南价值”深层次因素并形成调研报告，其中将“一龄模式”评为自贸港“海南价值”现象级案例；

2023年12月，由清华大学经济管理学院和海南医学院管理学院专家团，

深入一龄集团调研后编写的教学案例《一龄集团：中国医疗制度下的医养模式探索》，被收录于清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心，用于全国各商学院课堂教学。

在打造“一龄模式”并不断完善集团发展新业态的过程中，一龄集团也让世界看到了中国的一龄。

自2018年起，一龄集团连续6年被指定为博鳌亚洲论坛年会接待服务保障单位，向世界展示了新时代中国医疗机构的新形象。不仅如此，借助乐城先行区的政策优势，一龄集团还分别同GE、美敦力、丹纳赫、诺华等众多国际医药巨头达成合作，率先在国内落地这些公司的创新创造成果。

诸多掌声面前，李玮认为，一家民营企业能够承接这么多国际关注和与合作，关键在于企业背后的祖国。因为，一个企业能够以创新姿态发展壮大，根本上是国家培植了适宜企业生长的土壤，并营造了适合企业创新发展的营商环境。

腾飞：推广新模式

上岛后的一龄也有低谷。

三年新冠疫情期间，一龄集团曾一度陷入困境。但困难也沉淀并升华了一龄集团的经营哲学和价值追求。

李玮讲述了一件发生在疫情期间，但至今仍让他每每想起还眼含热泪的故事。那是2022年8月，海南疫情突发时恰逢一龄集团18周年庆典，多项活动被迫取消、限航停航，3000多位一龄用户滞留博鳌。在政府及社会各界共同帮助下，仅5天时间滞留用户全部顺利返程，返程时用户们没有抱怨，还处处宽慰主办方。这让李玮更加深刻地体会了企业与用户“双向奔赴”的意义。

“企业以用户为中心，与用户心连心，才能实现与用户同呼吸、共命运。”李玮说，这份双向奔赴对一龄集团来说，意味着一龄要不负众望创造更大的价值。

这份“不辜负”，也正是李玮和一龄集团的经营哲学。

富属于自己，亿万富翁的财富属于社会”，我对此深表认同。现在的一龄集团，早已是“亿万富翁”，如何在新征程上更大实现社会价值并增进社会福祉？一龄给出的答案是推广已经被相关主管部门和行业专家学者认可的“一龄模式”，全力在全国各地打造基于一龄探索的医养基地。因为这样，我们的理念才能影响更多的人，我们的服务才能覆盖更多的人，人人共建共享健康中国也才能有更多生动的实践和注脚。”李玮坦陈。

一龄集团的价值观，也促进了一龄品牌的迅速壮大——2023年12月26日，经过严格筛选的一龄品牌故事片《让爱相守，一生托付》，登上了CCTV-1综合频道“大国品牌养成记”栏目。

实际上，当一个企业确定了独特价值观，在经营中就会不断督促自己努力成就社会价值，甚至它所做的关键决策都可能不是从经济利益出发，却跟社会价值有关。而这些决策，最后的结果却都能让企业获得较大商业回报。因此也

有人说，“无论商业帝国多么庞大，终将不敌爱与仁慈”。

事实胜于雄辩。在确定推广“一龄模式”之后，不到三年时间，一龄集团以海南基地——博鳌一龄为旗舰母版，在贵州、黑龙江、云南、湖南布局的另外四大医养基地，已先后投入运营。

“依托国家5A级旅游景区建设的五大一龄医养基地各具特色，开局就吸引了社会的诸多关注。比如位于贵阳花溪的中龄大健康，占地约68亩，总建筑面积约77000平方米，投资总额约9亿元，由一龄集团与央企中铁文旅联合打造。该项目以医养结合、医旅融合、中西合璧、医疗元素与文化元素融汇为特色，致力于打造领先30年的美好生活先行示范项目和中国特色医养基地”。再比如五大连池医养基地，我们基于岩泉医养，致力于打造世界珍稀冷矿泉疗愈康养护场景……”对于正如如火如荼开展服务的五大医养基地，李玮如数家珍。

这些医养基地的建设，也是一龄集团精准链接健康医疗供给侧与需求侧，聚焦产业升级协同，探索“金融+健康”“文旅+医养”等产业协同、产业互融的创新模式，以差异化的产业定位，开辟出的具有成长性的产业新赛道。

这也是具有长远发展前景的赛道。而“长期主义”，一直是一龄集团的价值理念。

“‘棉花糖实验之父’沃尔特·米歇尔有一句名言：在任何一个领域里有所成就的人，都是长期主义者，因为他们敢进窄门，愿走远路。长期主义，也正是我们一龄集团的追求和信仰——我们希望在世界看到‘中国的一龄’之后，能够从行业龙头迈向产业巨头，能够从中国领先迈向世界领先，能够从大国品牌迈向国际品牌。”李玮壮志满满。

这份壮志，有诸多支撑。这支撑是一龄集团为从中国领先迈向世界领先之路所追求极致的价值观：是一龄集团对标高标准，为用户提供的高端化、复合化、产业化服务新业态；是



20年来无以计数的用户与一龄集团患难与共双向奔赴的无限信任；也是一龄集团与行业一同迎接大健康产业从“白银产业”迈向“黄金产业”的历史机遇；还是李玮坚定追求并保持的企业家精神。

“市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”在李玮看来，为市场添活力是时代赋予企业

的使命，更是企业家的使命。他带领一龄集团一次次开辟新赛道，一次次在行业中“搅动风云”直至成为佼佼者，正是在大潮奔涌中向“新”而行的勇气和担当。

潮平两岸阔，风正一帆悬。在事业腾飞的新起点上，李玮和一龄集团仍在以“弄潮儿”的姿态，续写着企业高质量发展的新篇章。