

文章投稿

疫情對中國牙醫市場的影響及經營心得分享



文 / 宋志豪醫師、陳志忠先生

宋志豪：新當代牙醫診所院長 吾同口腔董事長

陳志忠：吾同口腔執行副總

當前中國牙醫市場概況

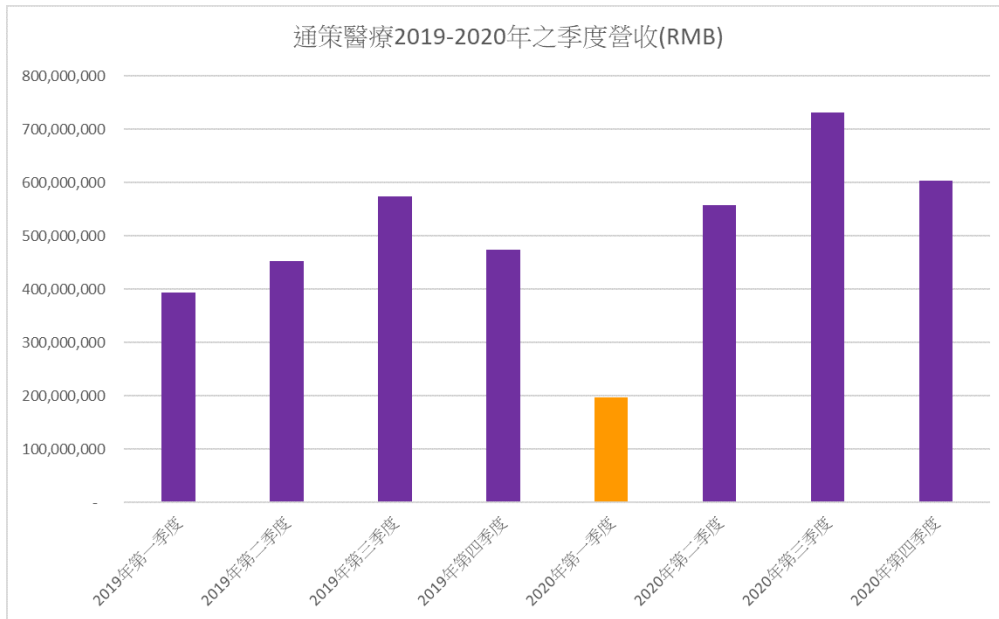
中國人口已超過14億人了，牙科疾病患病率高，但治療率偏低，各個年齡段的，齲齒填充治療率都低於30%，甚至兒童的齲齒填充治療率還不到5%，隨著人口老齡化加劇，牙醫相關疾病的醫療需求，更是逐年提高，而牙醫師是牙醫醫療領域最核心且最稀缺的資源，當前每百萬人口只有137位牙醫師，遠低於發達國家500-1000位的水準，因此對牙醫醫療而言，當前是個需求大於供給的年代。

依牙醫醫療在世界各國的發展來看，當GDP超過1萬美金是牙科發展最迅速的時期，目前中國已有二十多個城市的人均GDP超過1萬美金了，其中北京、上海人均GDP已超過3萬美金了，在資本對牙醫醫療市場高成長的樂觀預期下，在2019年前已有大量的資金湧入牙醫醫療行業，比較著名的有：拜博口腔獲得泰康保險集團20億元戰略性投資、歡樂口腔醫療集團宣佈完成4.5億元投資、美維口腔正式宣佈完成3億元融資...等等。在2020年初的疫情，讓資本暫時偃兵息鼓，停止對牙醫醫療行業的追逐，2021年起，資本又有重新啟動的苗頭，有捲土重來之勢。

2020年疫情期間對私營口腔機構的影響

2010年中國牙醫醫療相關企業註冊量1703家，2019年達到8592家，十年增長4倍。經過多年發展，據胡潤研究院聯合華醫研究院發佈的《2020中國10強民營連鎖口腔醫療服務機構》，包含：泰康拜博口腔、通策醫療、美維口腔醫療、歡樂口腔等等，其中通策醫療(600763.SH)是一家以口醫療服務為主營業務的上市公司，共開設了30多家口腔醫院，目前市值約為1100億人民幣，因此我們可以依其公開資訊來觀察2020年初疫情期間對口腔機構的影響。

下圖為通策醫療之季度營收，可以明顯看到在疫情期間(2020年第一季)，其營收



由2019年近4億人民幣，減少到不到2億人民幣，並有將近2千萬人民幣的淨損，比較嚴重的問題是其淨現金流減少7千多萬人民幣，對於現金存量不足的牙醫院所而言，現金流的減少是個較為嚴重的問題，因此此次的疫情，是對牙醫醫療機構的一次資金壓力測試，由“新冠肺炎疫情下的中國民營口腔現狀的調查”顯示，在疫情期間，超過82%的民營牙醫機構累計停診達40天，而38%的機構停診時間超過60天，在政府規定的停診期間，牙醫機構必需支付員工全額的薪資，因此民營牙醫機構的管理者們都感受到相當的現金流壓力，其中最大的是人力薪資成本及房租水電費用，在此期間約有100家左右診的口腔診所倒閉，而能挺過2020Q1的牙醫醫療機構，就能獲得相當好的成長空間，由通策的營收亦可看出來，在2020第二季後，年成長率都超過了20%。因此資本在2021年又重新開始將資金投入牙醫醫療機構，包含2021年3月，馬瀧齒科（中國）宣佈完成新一輪戰略融資，經歷5輪累計融資已超過5億元人民幣，2021年4月份瑞爾集團宣佈完成E輪融資，總交易額近2億美元等等。

2020年大型公立口腔醫院建設如火如荼

政府新建醫療院所的進程沒有受疫情的影響，從省會城市到二三線城市，大型公立牙醫醫院建設依規劃持序進行，進一步提升公立醫療院所的優勢，以下列舉部份的大型牙醫醫療院所的建設基地：

- 上海市口腔病防治院閔行院區開工奠基。規劃建築面積4.5萬平方米，擬設400張牙科治療椅、100張病床。

文章投稿

- 遵義醫科大學附屬口腔醫院新蒲新院正式啟用。新院區總建築面積66,873平方米，設置椅位246個、床位150張。
- 溫州醫科大學口腔醫學院附屬口腔醫院龍灣總院，總建築面積3.6萬平方米，139張牙椅，80張床位。
- 浙江大學醫學院附屬口腔醫院華家池總院，建築面積5.16萬平方米，設置診療椅320張，床位120張。
- 南方醫科大學深圳口腔醫院(坪山)，按照三級甲等口腔專科醫院進行建設。目前營業為一期，由深圳市政府投資5億元建設。
- 蘭州市口腔醫院異地新建專案舉行開工奠基儀式。總建築面積45,977平方米，總投資為6億元。

疫情加速線上平臺在牙科醫療上的應用

隨著網路應用的快速發展，數位生活逐漸代替著許多傳統活動，線上牙醫相關平臺漸漸被大眾接受，牙科消費者能夠通過平臺快速地找到適合自己的產品、醫師以及醫療機構，在疫情期間，人們外出就診受阻，網上醫療迎來蓬勃發展，各大網路醫療平臺，開展線上問診、醫生直播、知識普及、教學培訓等業務，打造出多管道的運營新模式，線上牙科用戶的消費動機主要來源於四個方面：治療口腔疾病、工作需要、彌補牙齒缺陷及改變整體形象，目前京東、天貓、美團、拼多多、快手等等的線上銷售平臺都已上架牙醫治療項目，因此衍生各種促銷、團購、加價購等等不可思議的牙醫醫療線上獲客方式，其中2020年京東618健康主推日，牙醫醫療相關的成交額同比增長3倍，拜博成交額同比增長50倍。

個人在蘇州及南京經營牙醫醫療的心得

我個人從2000年前即開始接觸大陸牙科市場，經過十多年的實地觀察、參加口腔學術會議及與各地牙醫醫療專家的訪談，在2015年開始正式地經營蘇州及南京市場，到目前為止，這2個營業場所共有120張牙椅，每年實際服務的患者量約為20萬人，另一個營業場所---青島口腔醫院也即將在2021年上半年開始營運，此口腔醫院亦規劃有約100張牙椅的規模。

經過這五年在蘇州及南京經營口腔科的經驗，我個人認為只有「躬身入局」才能體會到14億人口的紅利及當地牙醫醫療行業的競爭壓力，要在其中脫穎而出，最基本的「本人、本錢、本事」是一定要具備的，其中最重要的是「本人」，即必需有核心



團隊成員「長期且持續」在現場管理及服務，如此才能將企業文化、願景及理念落實到當地的醫療院所。

在大陸，人民對公立醫院的信任度比民營醫療機構強很多，因此如何在公立大型牙醫醫療院所及民營診所持續擴張的環境下，保持良好的經營狀況，我在此分享幾個我覺得較為重要的關鍵因素

- 一、規模要大：就長遠的競爭力而言，自建一定規模的牙醫醫院是目前較為可行的經營投資方向，牙椅數應該要有50張以上並有30位以上的牙醫師，在植牙、矯正、兒牙、數位美學等各專科領域，由2到4位資深專家帶領幾位年輕醫師組成各個領域的醫療團隊，這是目前我個人覺得最好的團隊組合，如此可以保證醫療品質及醫療成本的平衡，並可以依此與大量的民營連鎖口腔診所競爭。
- 二、特色醫療：經營者需要思考如何提供具有民營連鎖口腔診所不能提供的服務，現在民營診所的行銷推廣鋪天蓋地，線上線下廣告無所不在，特價優惠直接就在網路店家銷售，買一送一、組團團購、買卡送現金等等營銷手法，我個人認為靠燒錢來獲取患者是不智的行為，因此唯有能提供診所不能提供的服務項目，才能有效地為自己的院所定位並脫離過度競爭的紅海，在我經營的牙醫醫療機構中，我是以舒眠無痛治療、高壓氧治療、免費拍片諮詢等等的方法與一般的口腔診所區隔且能獲得患者的認同，因此患者滿意度及回診率都相當好，也許可以給已在局中的參與者參考看看，亦歡迎聯絡並交換經營經驗。
- 三、快速數位：資訊科技的浪潮亦衝向口腔科了，因此數位牙醫是必要的，如何能夠提供穩定的品質且快速的服務是下個階段競爭的要點，這一點我經營的機構還有相當大的進步空間，我預計要在未來的2~3年內將我這塊短板補起來。

總結

現在大陸人口與牙醫師的比例大概是7000比1，要達到發達國家2000比1的程度還需要至少20年的時間，因此整體牙醫醫療市場是好的，但是因為資本也看好此市場，大量的資金投入牙醫醫療行業，因此每年都有大量的連鎖口腔診所開設，各方爭搶好的醫師，一線城市優秀牙醫師薪資水準高於台灣的行情價已是很平常的事，加上為了搶奪市場，各種行銷手法令人目不暇給，因此單位獲客成本亦年年提高，使得口

文章投稿

腔診所的經營成本居高不下，而公立口腔醫療亦在政府的資金投入下，規格及規模亦逐年增加，因此現在可以說是「最好的時代、亦是最壞的時代」。

2020年疫情爆發時，各地政府採取了不同強度的除疫措施，例如：封城、強制居家隔離、營業場所的時間限制...等等，牙科因為洗牙、磨牙等口腔內的操作，可能會有氣溶膠的產生，因此除了強制停診1個多月外，在逐漸開放看診後，各項除疫措施亦嚴格把關，例如提升消毒頻率及規格、醫師看診防護升級、強制約診等等，許多民眾非不得已不到醫院，因此有約四成左右的診所停診了60天以上，也讓部份體質不佳的牙醫醫療院所退出市場，經過3-5個月疫情較為穩定後，看診的狀況才逐漸恢復到疫情前，因此如何運用好這段時間，也是拉開與競爭者距離的關鍵，我在那時候安排了許多醫療及非醫療的專業培訓課程，其中非醫療的專業課程包含：行銷課、攝影課、影像處理課、諮詢話術課程等等，期待醫師同仁成為具有全方位能力的優秀醫師，經過幾個月的培訓，確實讓醫師團隊在各方面都有顯著的改善，儲存未來成長的能量，因此在疫情爆發後，我雖然有一整年未到南京與蘇州，整體的業績及患者數還是穩定地成長，我相信只要有良好的定位，正確的經營策略，要在現在的市場上獲得一席之地並不是一件難事。



本篇文章稿費捐贈財團法人桃園市脊髓損傷潛能發展中心



遇到魯魯魯的病患怎麼辦

文 / 新光保險 陳國明 專員

由於現代社會發展越來越快，加上網路手機的普及使的現在人們的資訊爆滿，相對於整日在醫療機構汲汲於治療的醫師們，常會有認知差距的問題，這樣子說或許有點偏頗，但是在現實上發生的情況實在是不少，也讓少數民眾利用這種差距來魯醫師魯人的方式有什麼呢？

- > 電話騷擾：整天一直打電話騷擾
- > 來診所喧鬧：每天或隔天或隔幾天到診所叫囂
- > 衛生局申訴：請衛生局來主持公道
- > 消保官申訴：要求全額退費
- > 牙醫師公會申訴：要求懲處醫師
- > 要求區公所調解：要求賠償金

魯魯魯的病患有個特點，年紀大時間多個性當然也執拗，遇到魯魯魯的病患怎麼辦呢？

1. 千里之堤，潰於蟻穴，**不要隨便答應魯人的要求**，一旦他她發現到容易得手，他會抓住你的承諾，說一位醫師答應的事情怎麼可以反悔，甚至於攻城掠地，今天得到一點點，明天再魯更多一點，最後來個蠶食鯨吞，魯人就大獲全勝
2. **不要怕麻煩**，很多醫師為了怕麻煩就答應魯人的要求，一旦答應後，魯人發現你很脆弱，就更會常來騷擾你，騷擾你直到你答應為止，不要忘記，他會一直騷擾你因為你讓他覺得你很好講話，你是他唯一的破口，所以他會騷擾你其實是醫師自己造成的
3. **對魯人醫學的解釋要明快堅決**，魯人不笨，相反的他們很精明，由於資訊的爆炸，他們知道醫師的問題，相反的醫師不知道自己的問題在哪裡，所以解釋後給了病患可乘之機，我常看到醫師一直一直解釋，言多必失，魯人很快找到缺口

文章投稿

4. 設立障礙，讓病患去做他達不到的事情，他要拿錢，先跑去月球再說，當然這是個比喻，我的意思是讓魯人完成任務後再答應，簡言之，ok but after A B C
5. 懂得拒絕。當然醫療法規定醫師不能拒絕病患，所以我的意思是像病患說明我沒有辦法，請另找高明。善良是要有智慧的，我們的醫學養成教育我們醫師要善良要救病患，但是沒有教育醫師要保護自己，所以魯人就會利用這一點，他們很會利用醫師的善良來謀取自己最大的福利，他們也常會表現非常人的感激，有時候他們也翻臉像翻書一樣。
6. 牙科治療有很多涉及到滿意不滿意的問題。一旦調整三次病患仍然覺得不滿意，醫師就要警戒是技師問題還是自己醫療問題還是病患問題。如果是第三者，醫師便要明確告知病患轉診並告知這都是治療一部份無法退錢。

舉一個實際案例，外島有間牙科診所，因為矯正時要讓兩顆高低差門牙對齊，就磨了對方牙齒，對方竟然說這位醫師未經得其同意而磨損他的牙齒，應告知未告知應注意為注意而要醫師賠償。這位醫師很善良，病患看她善良好欺負就針對一些弱點來給醫師壓力，每天到診所喧鬧，要求醫師給個交代，醫師受不了，想退費了事，沒想到病患反倒吃一口，還要賠償金。

醫師和民眾的資訊認知有哪些？主要是現在民眾認為充分告知與同意是醫師應注意且應作為之義務，但是還是有很多醫師照著自己一直以來的習慣和作法，不讓病患寫同意書，不寫治療同意書，不寫治療計劃，不好好寫病歷，所以一旦碰到魯人時，便完全手足無措或者退錢了事，或許退錢這種方式運氣好可能還能撐個幾年，但未來魯人越來越多，或許醫師不能只怪魯人而是要反省自己是否有跟得上時代的進展，透明化醫療才是醫病關係未來治療的大道，單方面醫療或者防衛性醫療終究會面臨很多很多的挑戰。

下期專題預告：遇到「抱怨...要求退費」的病患怎麼辦？

根據公司的資料庫，有50 percent的醫師面臨到病患無理要求退費或者威脅要求退回...



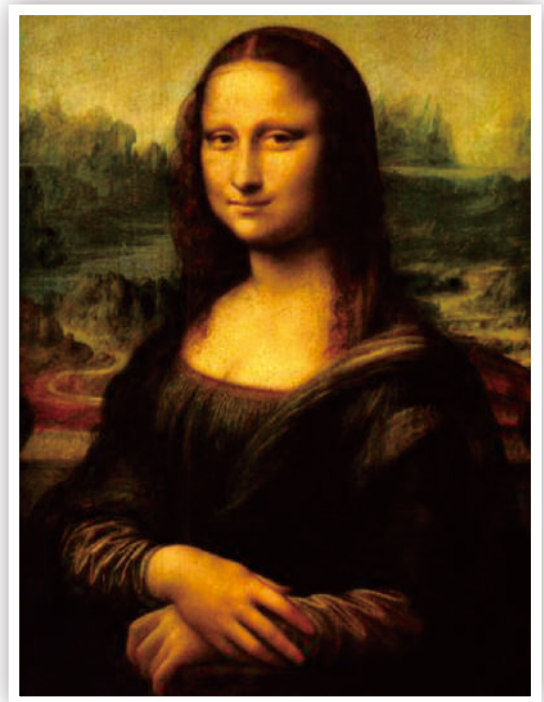
如何欣賞蒙娜麗莎

文 / 江薇

舊金山州立大學藝術設計碩士

達文西是一位歐洲文藝復興時期的義大利人，他除了是一個世界級的畫家以外，在科學、發明、生物領域都達到了巔峰的境界，現代學者稱他為「文藝復興時期最完美的代表」，這位奇才對各個領域的知識幾乎是無師自通，是人類歷史上絕無僅有的全才，一個人可以在這麼多領域裡都如此突出，不免讓人懷疑他莫非是個時空穿越者。說到達文西我們自然就會想起他最最知名的繪畫作品《蒙娜麗莎》、《最後的晚餐》等等。達文西的畫作《蒙娜麗莎》，可以說是無人不知無人不曉了。這幅畫創作於文藝復興時期，現藏於法國羅浮宮博物館，是法國的瑰寶之一。

達文西以女性典雅和恬靜的形象，塑造了當時資本主義發展期一位城市有地位的婦女肖像，整幅畫展現的當時神性和人性的光輝，代表了文藝復興時期的美學方向。我們來仔細欣賞一下他筆下的這幅《蒙娜麗莎》，特別是各位牙醫師所重視的微笑部份。



《蒙娜麗莎》之所以有名，是因為達文西發現了人的價值。在文藝復興之前，中世紀的人們篤信基督教，人們相信神是高高在上的、人是卑微的。因此，怎麼畫畫不重要，重要的是要表現出來神的威嚴和人的渺小。文藝復興時期，人們重新發現了人的價值，《蒙娜麗莎》就描繪了一個真實的人，有血有肉的人，透過蒙娜麗莎的手，似乎可以看到血管里流淌的血液。《名藝術家傳》一書中如此忘情地寫道：她的所有微妙細節都得到了忠實的再現，她的雙眸明亮而又溫潤，而梳向兩邊的頭髮仿佛是從皮膚裏長出來的，紅潤可愛的嘴唇與活生生的臉頰連成一體，好像不是畫出來的，而是有血有肉，這是藝術的奇蹟。畫家為了使人物看起來表情豐富，對於嘴角的關鍵部

文章投稿

位著重的進行了描繪，使之達到神韻之境，從而讓我們看到了蒙娜麗莎具有一種神秘的千奇百態的韻味，每個人看她都會被這歷史上遺留下來的神秘一笑而傾倒。

更神奇的是有人發現無論你站在哪個角度看畫中人，都會發現蒙娜麗莎在對著你笑，這就是科學家認為的「蒙娜麗莎效應」(Mona Lisa Effect)。有專家將蒙娜麗莎這幅畫放大20倍後觀察，發現沒有眉毛的蒙娜麗莎能讓她適應每個角度，甚至不同角度有不同的表情變化。而人的笑容主要表現在眼角和嘴角上，達·文西卻偏把這些部位畫得若隱若現，沒有明確的界線，因此才會有這令人捉摸不定的「神秘」。當你直視她的嘴巴時，你會發現她並沒有笑，然而當你看向她眼睛時，在結合臉頰處的陰影處理，她的微笑卻是無所不在。微笑中有高興，厭惡，憤怒甚至恐懼，但是當你看得時間長了，這微笑就會變成略帶譏諷的冷笑、有時候又是一種哀怨的苦笑。這種效果又稱為達文西的「暈染法」，義大利原文的字面意思為「像煙般蒸發」，用柔和而濃重的陰影對人物進行勾勒，嘴唇不再輪廓分明，就有了動態變化，令觀眾產生錯覺。直接看嘴巴，會覺得嘴角向下；視線若移向其它眼睛五官，就會覺得嘴角向上，像是在微笑。當觀眾想捕捉《蒙娜麗莎》的微笑時，卻又不見了。那微笑時而溫文爾雅，時而安詳嚴肅，時而略帶哀傷，時而又有幾分諷嘲與揶揄，蒙娜麗莎到底是什麼樣的內心世界顯露出這樣的表情，必定與看畫人的心境息息相關。人類會被自己所不能解釋的東西吸引，達文西就是抓住了這股神秘感，把這一抹微笑描繪的如此誘人美麗，成為了20世紀最大的謎團之一，吸引著人們不斷的去追尋。

哈佛醫學院的神經生物學家利文斯通在《科學》雜誌上發表，與其說蒙娜麗莎的神秘微笑與畫家的繪畫技巧有關，倒不如說由於觀看者改變了眼睛位置，造成笑容忽隱忽現。人類的眼睛內有兩個不同部分接收影像，中央視覺(視網膜上的淺窩)負責分辨顏色細緻印記，周圍視覺(環繞淺窩的外圍部分)則留意黑白動作和陰影。當人們看著蒙娜麗莎時先直視她的雙眼，中央視覺便在蒙娜麗莎的雙眼上，較不準確的外圍視覺便會落在她的嘴巴上，由於外圍視覺並不注重細微之處，無形中突出了顴骨部位的陰影，笑容的弧度變得明顯了。當眼睛直視蒙娜麗莎的嘴巴，中央視覺便不會看到陰影，使得我們無法看到她的笑容。蒙娜麗莎的笑容若隱若現，源於人們的目光不斷轉移。

再從畫布本身做物理探測，這幅作品乍看是一個女人，但事實上不是，科學家通過多光譜掃描發現了三種不同的繪畫，他們就隱藏在蒙娜麗莎背後。畫作第一層是未知肖像的草稿的繪製，僅僅有了頭、鼻子、嘴唇等形體輪廓；等二層是用達文西《佩戴珍珠髮飾的肖像畫》這幅作品，覆蓋了第一層的的草稿；第三層是用達文西的《麗莎·格拉迪尼肖像》，畫中人物的眼睛是看向左邊的；第四層才是《蒙娜麗莎》最終的形態，臉微微向右轉，就連目光也是向右。如果我們將這些圖像還原，那麼就會看到一個動態的蒙娜麗莎，不得不佩服達文西的天才創作。達文西基本完成《蒙娜麗莎》用了約十八個月的時間，但是陸續修改花在畫蒙娜麗莎的嘴唇的時間就超過了12年。對於背景的處理上，達文西運用一種空氣透視法，讓後面的山崖，小徑，橋，樹木及流水都有一種漸漸遠去的感覺，迷迷茫茫，仿佛被霧霾籠罩，運用這種強烈的對比手法突顯出人物的形象，又很好地烘托了人物的內心世界。

根據羅浮宮調查，約有 80% 遊客是為了看《蒙娜麗莎》而來的，這是世界上擁有最多發燒友的一幅畫，不僅藝術界，單就政界要員對她的迷戀就令人詫異，大名鼎鼎的戴高樂總統每當心緒煩躁時，必驅車前往羅浮宮欣賞《蒙娜麗莎》，出來後便滿面春風，原先的煩惱蕩然無存，而邱吉爾晚年有幸親撫《蒙娜麗莎》時，竟無法控制顫抖的手指。等疫情結束後，各位牙醫師不妨來趟藝術之旅，看看大師的真跡，體會大師的魅力。

本篇文章稿費捐贈財團法人桃園市脊髓損傷潛能發展中心



文章投稿

《從這裡開始，百岳沒有這麼遙遠》

文 / 管儷穗醫師

相信有在爬山的朋友對於「雪羊」這個名字應該不陌生，今年二月剛巧閱讀了他的「墜落卑南南，等待旋翼的42小時」這篇講述山難的文章，當時雪羊對我來說簡直是神人一般的存在。

在得知公會即將邀請他來演講時，立刻興奮得把行程排開，無論如何都要把這個美好的週日早晨空出時間來。

透過雪羊清晰流暢、幽默風趣的分享，讓我們了解到台灣的山岳級別、及從日據時代開始的登山歷史。

透過相機鏡頭，也帶我們看見了台灣壯闊的山林之美，不論是日出、夜景、雲海，在在看得出他對於這片土地的愛。



另外登山最重要的裝備該如何準備、新手路線大解析（入門五座百岳：分別為奇萊南華、玉山、嘉明湖、雪山、北大武山）、野地醫學基礎概念、行程如何規劃安排、及無痕山林的理念。讓我這個只爬過十根手指頭數得出來的百岳新手聽得津津有味、收穫滿滿。

非常感謝桃園牙醫師公會和北醫牙醫校友會舉辦這麼優質的演講，讓我們在忙碌的看診生活中能夠多元的學習、並藉此調劑身心～

本篇文章稿費捐贈財團法人桃園市脊髓損傷潛能發展中心