

迪安诊断 20260824

迪安诊断：业务拐点确立，AI 与特检驱动高质量增长

摘要

- 业务拐点确立：2026 年 7 月整体业务转正，上半年归母净利润同比增 21 倍，毛利率提升 2.53pct，ICL 行业进入底部修复通道。
- 客户结构优化：三级医院收入占比升至 52.68%，精准中心收入增 47%，高价值特检（肿瘤/病原/生殖）增幅达 20%-40%。
- 政策利好头部：新版检验立项指南将项目统一为 662 个，推动行业从方法学转向临床价值定价，加速缺乏规模优势的中小实验室出清。
- AI 商业化提速：宫颈癌细胞病理 AI 获三类证，上半年 AI 业务贡献近 4,000 万元，预计全年翻倍；“灵眸”大模型已实现多场景产品化。
- 自有产品放量：凯莱谱质谱设备入院率全国第一，全自动化质谱设备报证中；自有产品通过精准中心模式与海外拓展实现双轮驱动。
- 战略刷新方向：聚焦“非医保业务”创新突破，利用浙江放开非医保业务限制的政策窗口，深耕消费医疗与特需医疗增量市场。
- 降本增效显著：通过精益管理与数字化工具降低单样本成本，三项核心费用率全面下降，主动退出低毛利业务以强化现金流。

Q&A

请介绍一下公司 2026 年上半年的整体经营业绩、战略转型进展以及对行业政策变化的看法？

2026 年上半年，公司业绩基本达成预算目标，整体趋势向好，利润增长成果显著。这初步兑现了公司从单纯追求规模转向聚焦盈利质量和健康现金流的战略转型。业务主线以“精准共建”为核心抓手，重点推进“一站式示范”，即将精准共建战役与业务学科化、学科商业化、技术市场化相结合。业务结构持续改善，三级医院收入占比达到 52.68%。高价值的特检业务收入占比持续提升，其中肿瘤伴随诊断、病原、生殖健康等重点疾病板块业务实现全面增长，增幅在 20%至 40%不等，为利润改善提供了支撑。内部管理方面，通过一系列降本增效举措，三项核心费用率全面下降，公司盈利能力得到实质性改善。在新增长引擎方面，

公司正加速 AI 赋能健康管理、业务出海以及自研产品的布局，其中宫颈癌细胞病理产品和结合“蛇”试纸（音）均已获得三类医疗器械注册证，迪安医检多模态大模型也在持续迭代。行业层面，2026 年 8 月国家医保局发布的检验类价格项目立项指南，将全国检验收费统一调整为 662 个主项目，这对具备规模化、标准化服务能力的头部企业是制度层面的利好。行业竞争逻辑正从资源驱动型转向技术、服务和合规的综合实力比拼。公司在研产销检一体化产业链、海量医疗数据资产及 AI 技术布局方面具备先发优势和壁垒，因此对下半年业绩的持续改善抱有确定性信心。

2026 年 8 月 14 日发布的全国医疗服务项目技术规范（检验部分）立项指南，将对 ICL 行业及公司业务产生哪些具体影响？

此次立项指南的发布对公司而言机遇大于挑战。其核心变化是从过去的方法学导向转向临床场景导向，将项目统一设置为 662 个主项目，原则上不再因检测方法不同而独立设项。具体来看，该政策呈现以下几个特点：首先，价格变化是结构性的，而非单向下调。过去因方法学差异导致定价混乱的项目趋于规范，定价偏高的将回归合理，偏低的则有望修复。对于技术含量高、临床价值明确的项目，价格有望得到合理体现，而常规项目则保持平稳或略有下降。同时，部分原无收费标准的项目被纳入目录，为公司带来新的业务增量。其次，指南设立的四大价区差异化定价机制，根据各区域经济发展水平和医疗成本进行划分，避免了“一刀切”可能带来的资源配置扭曲。公司约半数业务集中在浙江省，该地区作为全国检验价格的洼地，价格下行空间非常有限。公司在其他地区的网络覆盖了高中低各类价区，因此整体影响相对均衡，不会产生剧烈的单向波动。再次，政策的短期影响有限，但长期将重塑行业规则。各省份的落地执行尚需时间，已开展项目的价格调整将是渐进式的。其深远影响在于竞争逻辑的转变，即从方法学收费转向临床价值定价，这与公司向“医学诊断智能解决方案引领者”的战略转型高度契合，为具备规模、技术和 AI 能力的头部企业创造了更有利的竞争环境。对行业而言，竞争逻辑的重塑将加速不具备规模优势的中小实验室出清，头部企业优势将更加凸显。过去依靠方法学差异获取超额利润的空间将被压缩，行业竞争将转向质量、效率、服务的综合比拼。指南中设置的联检分档折扣规则，将使具备批量处理成本优势的规模化 ICL 企业在联检场景下提供更具性价比的服务。对公司而言，新规整体影响偏积极。公司拥有约 4,500 余项可开展项目，2026 年上半年新增 114 项，项目储备充足，能够快速适配新规。公司的精准中心和共建实验室模式，旨在帮助医院提升检验质量、丰富检测项目和优化运营效率，与政策导向高度匹配。此外，公司依托全国 31 家连锁实验室网络，通过集中采购、区域一体化运营以及智能审核、流水线升级等数字化工具，持续降低单样本检测成本，这种规模效应与数字化叠加构筑的成本壁垒，是区别于中小实验室的核心优势。综合来看，凭借项目储备、共建模式及规模化数字化运营的综合优势，公司有望在新规环境下持续巩固市场份额。

公司 2026 年上半年诊断服务业务的毛利率为何有显著提升？

请问公司服务业务毛利率显著提升的原因是什么，以及对全年及未来几年的毛利率趋势有何展望？

毛利率的提升主要源于三个方面。第一，服务业务中高毛利业务的占比提升，这与三级医院收入增长及高附加值项目占比上升直接相关，项目价值的提升改善了渗透率等指标，有效对冲了一般业务价格调整带来的下行压力。第二，精益化管理与降本增效成果显著。过往在人力、供应链等方面的降本增效举措在 2026 年上半年得到了完整体现；同时，一体化运营、实验室智能化等精细化管理措施也优化了成本端。第三，经营导向的坚决执行。公司将现金流置于利润之上，利润置于收入之上，主动退出了部分客户、渠道和区域的低毛利业务，并将资源向高附加值项目和高价值客户倾斜。展望未来，各业务板块情况有所不同。对于服务板块，尽管八月初落地的立项指南将对一般检测业务的价格构成压力，但指南中也包含了对质谱、病理 AI 等 114 个高附加值项目的加价支持，为合规收费提供了路径，这将对毛利率产生正向推动。结合持续的降本增效和业务结构优化，预计下半年毛利率虽可能少量下调，但影响可控。对于产品板块，情况稍显严峻。尽管上半年部分渠道代理公司的预算执行情况好于预期，但终端价格在各地政策落地后将面临明确的承压。公司将通过优化商务条件、调整代理产品结构、加快国产替代进程等方式应对。国产替代虽是长期趋势，但目前国产产品在质量和服务能力上仍处劣势，推进速度不算快。此外，公司正在渠道公司中推行精益化运营，以提升管理颗粒度和效益。综合来看，产品板块的毛利率下行空间可能大于服务板块，但整体可控，预计全年降幅有限。从中长期看，公司将坚持聚焦高质量的客户、区域和学科。随着精准中心合作共建模式的快速发展，其对应的高毛利业务将实现规模化放量。同时，自有产品占比的增加、国产替代的深入以及持续的内部管理优化，将共同为毛利率的稳中有进提供支撑。

公司宫颈细胞病理 AI 辅助诊断软件获批三类证后，上半年的落地订单情况、未来预期以及后续其他病理 AI 三类证的管线规划是怎样的？

截至 2025 年底，该产品已累计覆盖国内外 500 余家医疗机构，出具超过 600 万份临床诊断报告；目前，这一数字已增长至超过千万份。获得三类证后，核心变化在于商业模式的根本性切换。叠加 2026 年国家医保局将 AI 辅助诊断正式纳入病理收费项目，公司在上半年形成了“政府签约锁定区域准入、双中心建设树立标杆、联合 KOL 建立学术制高点、协同经销商进行网格化复制”的四环联动模式。该模式以政府指定的医联体牵头单位建设区域智能病理诊断中心，同时由政府指定的宫颈癌筛查技术指导单位协同疾控单位建设区域性智能筛查中心，目前已在重庆、浙江、江苏等地验证成功，并正在从区域试点向全国规模化复制。在海外市场，公司已完成前期在多个国家进行医疗器械注册和首批标杆客户落地的“出海 1.0”阶段。2026 年上半年，公司已进入“出海 2.0”阶段，正借助已建

立的渠道网络和标杆案例，向更多医疗机构进行规模化复制推广，形成了国内外双轮驱动的增长效应。关于后续管线规划，医测科技的病理 AI 产品矩阵已从宫颈细胞病理横向拓展至全病理学科。公司自研的“灵眸”多模态病理大模型已在宫颈细胞学、组织病理（HE 切片）、免疫组化定量分析等多个场景实现产品化应用，能够支持 TCT 宫颈细胞、HE 组织病理切片及免疫组化等多类型病理图像的智能分析。目前，公司已在国内外获批二十余项医疗器械注册证，覆盖中国 NMPA、欧盟 CE 及其他海外国家，产品矩阵涵盖了组织病理、免疫组化、病理远程会诊等多元化病理产品。

2026 年上半年公司检测量同比增长 6% 的驱动因素是什么？同时，客单价出现约 7%-8% 的下滑，其原因又是什么？综合来看，ICL 业务是否已迎来拐点？

上半年检测量实现 6% 的同比增长，主要由两方面因素驱动。第一，公司战略聚焦于一站式服务，特别是在合作共建和精准中心业务上取得了显著的量增。合作共建方面，上半年新增 39 家，累计接近 900 家；同时，随着分级诊疗和县域医共体建设的推进，县域市场的样本正在向牵头单位集中，这对样本量增长贡献显著。精准中心方面，上半年新增 7 家，累计达到 117 家，其新签、次新签及存量业务共同推动了 47% 的增长。第二，三级医院业务持续发力。上半年新签约三级医院客户近 121 家，使得三级医院收入占比提升至 52.68%。存量三级医院客户的高价值检测项目渗透率也在提升，例如肿瘤伴随诊断同比增长 34%，病原体检测增长 27%，生殖健康检测增长 26%，有效提升了客户单产。客单价下降约 7%-8% 则主要源于两个原因。首先是医保控费政策的传导效应。自 2025 年第三季度起，国家层面开始推动检验项目套餐拆分，医院端也加强了对生化、免疫、激素、肿瘤等检验组合的优化，从以往的大套餐模式回归至更具临床价值的套餐。加之 2025 年下半年部分省份对收费物价进行了动态调整，这些因素在一定程度上影响了临床端的客单价。其次，市场竞争在 2024 年、2025 年及 2026 年上半年持续加剧，部分企业尚未完全出清，导致在行业加速出清的过程中，部分区域出现了阶段性的价格下浮。关于 ICL 业务是否迎来拐点，根据市场需求反馈和公司经营状况判断，行业最艰难的时期已经过去，目前正处于从底部逐季修复的通道中，但全面复苏尚需过程。拐点的方向性已较为确定，体现在利润和量价两个层面。利润端，经过前两年新冠应收账款的出清和精益化管理，头部企业的盈利能力已明显修复。公司上半年归母净利润同比增长 21 倍，毛利率提升 2.53 个百分点，显示出利润端修复的确定性。量价端，业务正全面向好发展。检测量已率先企稳回升，收入端降幅在第二季度明显收窄。具体来看，诊断服务业务收入同比增速从 4 月份的-1%，转为 5 月份的+1%，6 月份进一步提升至+3.9%，7 月份则达到了 9.8%。第二季度单季已实现收入端正增长，核心业务基本走出了底部徘徊。综合来看，利润端和收入端的表现共同表明，业务拐点的方向性基本确立。

公司自有产品在 2025 年及 2026 年上半年均实现了同比增长，其增长动能主要来自哪些方面？能否介绍一下该板块的未来规划？

公司自有产品主要包括以串联质谱为核心的凯莱谱和以病理、分子诊断为核心的迪安生物。凯莱谱作为全国串联质谱领域市场占有率第一的品牌，其增长动力主要来源于以下四点：第一，基于设备入院的高市场占有率。依托凯莱谱自身的营销团队及迪安的全国营销网络，特别是在精准中心的推动下，凯莱谱在全国医院体系中的设备入院占有率位居第一。在此基础上，随着注册证日益丰富，临床应用逐步上量，设备和医院客户端的单产持续提升，进一步巩固了营收和市场份额。第二，全自动化设备的研发与推广。2026 年在 CACLP 会议上，凯莱谱发布了拥有完全自主知识产权的国产全自动化质谱设备，并已获得浙江省制造业首台套认证。该设备旨在解决临床应用中手工前处理占用人工、效率低、TAT 时间长等痛点。目前设备正在报证过程中，其未来上市将能解决诸多临床痛点，进一步推动业务的量级增长。第三，有利的政策环境。2026 年发布的临床收费指南进一步明确了串联质谱检测项目的收费政策。与原有不区分方法学的收费项目相比，新指南通过方法学的区隔，体现了串联质谱在精准诊断和量化方面的优势，并提供了额外的收费项目，使得质谱的收费路径更加清晰合规。该政策在各省的逐步落地将持续推动业务发展。第四，海外业务的拓展。凯莱谱自 2025 年开始尝试海外业务，目前产品已出口至欧美市场，且销售总额增长迅速。随着国产全自动化设备的报证上市，将进一步助力海外市场的拓展。

DRG 和 DIP 改革以及 IVD 集采对第三方检验行业带来了量价两方面的压力，公司如何评估这些政策负面因素的消化情况，以及行业拐点预计何时出现？

DRG 和 DIP 改革的负面影响已基本出清，行业正从冲击期进入适应期。改革对 ICL 行业的影响分为两个阶段：第一阶段是冲击期，改革初期医院为控制成本，短期内压缩检验量并降低外送比例，这个阶段已经过去。第二阶段是适应期，医院已逐步适应 DIP 下的成本管控模式，ICL 企业也找到了新的业务切入点。具体体现在两方面：首先，医院从“一刀切”压量转向结构性优化，保留高价值、有临床意义的项目，严格控制同质化项目，这对项目储备丰富、特色检测能力强的企业有利，例如公司的精准医疗、肝病诊断等优势领域业务仍在持续增长。其次，降本增效成为医院的核心诉求，第三方检验的规模化、集约化优势更加凸显，外包动力在增强而非减弱。关于 IVD 集采的影响，也正逐步消化。集采已进入常态化阶段，早期降幅较大，冲击明显，但后续批次的降幅和区域性政策已趋于理性，市场预期逐步稳定。同时，公司通过规模化集采能力降低了试剂成本，在很大程度上对冲了服务价格下行的压力。更重要的是，集采倒逼企业向服务型转型，竞争核心转向谁能提供更丰富的检测项目、更精准的结果和更高效的检验体验，这与公司持续加大在特检、精准中心和重点疾病板块投入的战略相符。从经营数据来看，最坏的时期已经过去。公司利润端已明显修复，2026 年上半年归母净利润大幅增长，诊断服务的毛利率同比提升了 6.8 个百分点。收入端的降幅持续收窄，预计在 2026 年第三季度能够持平。特检中心与重点疾病板块等核心业务保持高速增长，增长引擎已切换至更高质量的赛道。此外，通过精益管理、自动化数字化转型及 AI 诊断应用，单位检测成本不断降低，增强了应对价格压力的

韧性。综合来看，政策的冲击期已过，行业逻辑正从被动适应转向主动拥抱。

公司 2026 年上半年 AI 相关业务的收入贡献具体是多少？“3+1”数字化产品的落地进展如何，以及公司认为未来商业化价值最大的业务板块是哪一块？

截至 2026 年 6 月底，集团 AI 相关业务的业绩贡献接近 4,000 万元，预计全年实现翻倍增长的目标能够达成。关于“3+1”数字化产品的落地情况：在 AI for 临床方面，Smed 临床科研平台在 2026 年上半年新增了超过 20 家三级医院客户，累计落地医院数量已接近 100 家，线上注册医生数量超过 3,000 名。同时，在临床辅助决策智能体方面，公司上半年聚焦于特定学科，与头部医院的专家团队针对诊断和治疗的细分场景进行联合研发，预计在 2026 年第四季度会有新产品推向市场。在 AI for 实验室方面，为配合公司的医共体合作共建战略，面向县域医共体的区域检验中心和病理中心的数字化解决方案已累计落地近 40 个区域医疗中枢，并将智能体应用融合其中。

请介绍公司在 AI 健康领域的布局，特别是数据产品和服务的商业化路径与未来价值？

公司在 AI 健康领域的布局主要体现在以下几个方面。首先是“迪斯碱”平台，该平台已累计超过 7 万名医生客户。其次，在 AI for Health 方面，公司于 2025 年底推出了针对胃病人群的全生命周期健康管理平台，2026 年上半年已推广至十余家医疗机构。例如，与邵逸夫医院共建的体重健康智能管理平台，仅单体医院就已有近 4,000 名肥胖人群使用。同时，公司正与顶级三甲医院的院士专家团队联合研发肿瘤全病程管理平台，覆盖疗前筛查、风险评估、预问诊至疗后院外管理的全流程，包括智能随访、疗效跟踪、用药及康复等。该平台旨在沉淀以患者为中心的标准化、持续性的肿瘤数据档案，形成高质量数据集，以赋能新药、新疗法及伴随诊断的开发与临床科研。首个癌种预计将于 2026 年 9 月上线试运行。从长期来看，公司商业化价值变现的最大方向在于数据产品和服务。公司正从四个层面构建在该领域的全链路能力：第一，在数据基建层面，依托全国 30 多家连锁实验室，已积累了超 22PB 的多组学、多模态真实世界数据。同时，公司已开始帮助不同层级的医院搭建高质量数据集，例如为三级医院建设专科专病数据库，通过“智检联域”数字化平台服务县域医共体，以及通过全生命周期健康管理平台服务医院的健康管理客户，将数据采集能力从自身延伸至医疗机构合作伙伴。第二，在数据获取与合规层面，公司已通过国家 DCMM 信息安全三级认证，并作为杭州数交所和城市可信空间的首批生态运营单位，正以多种合作模式在合法合规的前提下获取医院数据授权，用于临床科研和数据价值实现。第三，在数据资产化层面，公司利用自身优势，通过专业化治理，将医院客户碎片化、多元异构的真实世界临床数据，转化为标准、合规、完整可闭环的数据产品。目前已推出两种服务模式：一是为三级医院提供数据资产化服务，包括数据治理、产品上架及授权运营；二是为头部三甲医院、药企及 AI 模型厂商提供经标注或治理的高质量数据产品，以赋能科研创新和模型训练。第四，在数据生态圈层面，公司的客户群体已覆盖头部医疗机构、模型厂商、创新药企、IVD 研发企业

及政府机构，逐步形成了打通医院、药企、公卫、保险公司的全产业链数据闭环，致力于实现数据从资源到资产，再通过服务实现商业变现的完整价值链。

鉴于 2026 年是集采落地年份，公司渠道产品业务在第二季度的下滑幅度有所收窄，请问主要原因是什么？此外，该业务的盈利能力和商誉减值风险情况如何？

公司自 2024 年、2025 年起便主动推动渠道代理业务的业务模式转型，以提前对冲集采降价等风险。转型核心是从原先绑定罗氏、希森美康等品牌的传统代理模式，转向发挥集团整体优势，提供共建业务、检验科整体智能化解决方案，并通过高端设备与试剂结合服务体系，与医院共建精准中心。这种深度合作的增值业务模式，超越了单纯的配送商或 SPD 打包模式，与医院建立了长期可持续的良性合作关系。同时，公司持续推动国产替代，降低对外资品牌的依赖，寻求稳定的增长点。在检验科由利润中心转为成本中心的趋势下，集团的共建模式及与上游厂家的战略合作，帮助渠道公司有效推动业务转型，相比传统代理商更具优势。在盈利能力方面，公司近两年持续推进内部精益管理，以应对集采降价对毛利率的冲击。具体措施包括对客户进行梳理，清理利润空间薄、回款风险高、账期长的客户；同时加强应收账款催收、挖掘存量客户价值、控制费用，并进行了人员的迭代升级。这些举措保障了利润率能维持在相对合理的水平。展望未来，公司 2026 年的目标是将渠道业务整体收入降幅控制在个位数水平。集团的经营导向已从规模领先转向经营质量和收益优先，即现金流大于利润大于收入。在控制收入降幅的同时，结合精益管理的降本增效和长账龄应收账款的回收，力求盈利能力保持稳定甚至略有提升。此外，依托集团优势强化产品和服务转型，深耕现有客户，并拓展因合规风险而转移过来的新客户。关于商誉风险，目前渠道业务的商誉余额为两亿多元。公司每年均会进行商誉减值测试，结合目前的经营情况和内部管理手段对资本投入回报水平的提升，整体商誉减值的可能性较小，预计 2026 年发生减值的风险也相对较小。

公司半年报显示院内模式呈现高增长，其中精准中心收入同比增长 47%，三级医院收入占比增至 53%，请问这部分增量主要来自新签客户还是存量客户？另外，为何本次未披露特检收入规模？

精准中心 47% 的同比增长，其最核心的贡献来自于次新签客户和存量客户业务量的提升。在 100 多家精准中心里，盈利的家数已从 2025 年的 68 家增长到 2026 年上半年的 85 家。新签的精准中心通常需要几个月的爬坡期，其贡献量主要会在 2026 年下半年和 2027 年上半年体现。合作共建业务约 4% 的增长，其核心贡献同样来自于次新签和新签客户。

请问精准中心、共建业务以及三级医院业务各自的核心增长驱动力是什么？

精准中心业务的核心增长驱动力首先来自于次新签约项目，其次是存量项目的业务上量。对于共建业务，次新签约项目是第一驱动力，新签约项目排在第二位。三级医院业务的增长则主要由存量客户的增长和次新签约项目共同驱动，两者对

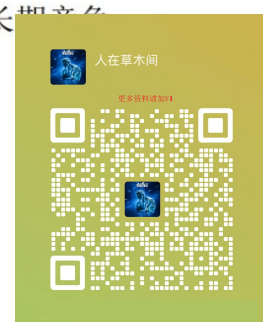
收入的贡献基本相当。新签约的三级医院项目对收入的贡献通常有三到五个月的滞后性，其增长主要通过聚焦高价值项目源来实现。

公司为何不再单独披露特检业务收入？

公司不再单独披露特检业务收入主要基于三方面考量。第一，行业层面缺乏对特检和普检的统一标准和清晰定义，且其划分随时间动态变化，导致各公司披露口径差异大，缺乏可比性。第二，从集团战略角度，公司更关注客户结构的改善。三级医院的收入占比能更综合地反映公司在高端市场的渗透力和竞争壁垒，因此公司将披露重点从特检与普检的划分转向三级医院综合收入的提升。第三，政策环境正在变化，随着新版检验项目立项指南的发布，检验项目的命名逻辑和分类方式已从过去的方法学导向转为临床场景和临床价值导向。在新的政策框架下，特检和普检的边界变得模糊，过去以方法学为核心的特检定义正在被市场重构。综合来看，将三级医院收入占比作为核心跟踪指标，更有利于进行同业对比，也便于资本市场清晰理解公司业务结构的优化。

公司 2026 年上半年归母净利润同比增长 2,160%的主要原因是什么？其中，新冠相关应收账款冲回的影响有多大？另外，研发费用下降的原因是什么？

2026 年上半年利润大幅增长主要有几方面原因。首先是毛利率的提升，这得益于业务结构的优化，特别是精准中心等高毛利业务的增长推动了整体盈利质量。其次是公司推行各类精益管理措施，实现了降本增效，例如在产品路数侧的精益化管理取得了良好效果。关于新冠应收账款，2025 年已基本出清约 90%以上，2026 年上半年冲回金额约为 4,000 万元。由于 2025 年同期仍在计提损失，这一进一出对利润产生了较大的正面影响。随着相关影响出清，财务报表正逐渐体现出公司真实的经营结果。研发费用表观下降，主要原因如下：第一，研发策略更为聚焦。公司自 2024 年底、2025 年初开始推行标准化的集成产品开发流程，将产品开发作为投资行为进行管理，主动收缩了与主营业务相关性较低、商业价值不高的研发项目，将资源集中于实验室相关的检测技术平台、AI 及数据治理等高价值领域，提升了整体研发投入效益。第二，产品策略更务实。公司不再追求所有项目都自主研发，而是通过合作、技术转化、整合等多种方式获取有竞争力的自有产品。对于已成红海的普检领域，策略上不再进行重复的自研投入；对于技术含量和商业价值高的领域，则采取扬长避短的策略，集中资源聚焦于具备技术优势突出、能获得关键意见领袖有效支持与协同、以及商业模式必须闭环这三个特点的产品方向。第三，会计口径的差异。AI 领域的投入结构与传统研发不同，例如，作为核心竞争力的数据治理投入目前计入运营性支出而非研发费用；算力方面也采用自有加云的灵活部署方式。因此，尽管表观数字下降，但实际投入并未减少，而是向高价值环节倾斜。未来，公司将遵循客户需求和科技双轮驱动的原则，有序、有重点、有节奏地加大研发投入，以巩固技术壁垒，保持长期竞争力。



公司近期的发展战略有哪些新的思考和调整？

公司近期发展有三个关键词。第一个是“业绩拐点”，服务板块已在 2026 年 4 月实现单月转正，整体业务于 7 月转正，这主要得益于精准共建、学科学务以及自有产品等战略业务的良好增长势头，且这一业绩表现与 2025 年四季度制定的预算判断精准匹配，构成了发展和信心的基础。第二个是“战略刷新”，基于行业政策利空出尽和公司业绩拐点的出现，公司正在系统性地制定新五年战略规划，涵盖业务、客户、职能及组织战略，并将与 2027 年的预算和组织变革相匹配。此次战略刷新的一个重点是，将“非医保业务的创新突破”作为核心战略之一。原有的“高质量经营管理”和“核心竞争力打造”两条战略将继续保留。第三个关键词是“客户洞察”。为了支撑战略刷新，近期对国家到省市的卫健委、医保局以及从三级到基层的各类医疗机构客户进行了深入走访。战略刷新的核心是回归客户，洞察其发展中显性及隐性的需求，确保公司的战略与客户需求紧密结合。

在当前的医疗行业背景下，不同层级的医院呈现出怎样的发展趋势与分化特征？

医疗机构的发展趋势呈现显著分化。首先，头部医院的虹吸效应持续放大，优质医疗资源进一步向其集中。例如，2026 年上半年，浙江和上海的头部医院普遍保持了两位数的增长，其中上海某家医院的增速甚至达到了 20%至 30%。其增长动力主要源于优势学科的强化、内部降本增效带来的人效提升，以及对非医保业务的积极拓展，特别是国际医疗业务已成为上海头部医院近两年的发展重点。其次，在强基层政策的支持下，基层社区医院的发展势头良好。以杭州为例，医保及卫健委的政策支持，叠加从全额拨付制向差额制的转变，激发了基层医务人员的积极性。杭州市西湖区超过半数的社区卫生服务中心年收入已突破 1 亿元人民币，其中表现最好的已超过 2 亿元人民币，显示出基层医疗市场正成为一股不可忽视的力量。最后，处于中间层级的市级医院在经历过上下挤压的困境后，也逐渐形成了清晰的差异化发展战略。杭州的市级医院普遍通过做强特色专科以实现突围，例如市三院的皮肤科、红会医院的结核科以及市七医院的精神科。部分医院如市一医院，通过与西湖大学合作，引进国内顶级三甲医院的科室副主任来担任正主任，以加强人才引进和学科建设，从而与省级医院形成竞争力。这些医院在做强专科的同时，也在积极拓展非医保业务。

浙江省对于医院非医保业务的政策导向近期有何变化？这对医疗服务市场及相关企业意味着什么？

浙江省对医院非医保业务的政策已从限制转向鼓励。以往国家对医院的特需医疗或消费医疗等非医保业务设有不得超过总业务量 10%的限制。然而，根据 2026 年年中与浙江省卫健委的交流信息，鉴于上半年部分区域出现了医院整体亏损的情况，同时政府发改委正积极鼓励消费医疗，浙江省目前已放开对非医保业务发展的限制。这一政策上的放开，预计将推动浙江、上海等区域的一批医院，凭借

其特色非医保业务实现快速发展，为市场带来了新的增长机遇。

面对医疗市场的结构性变化，迪安诊断在战略层面进行了哪些刷新与调整，尤其是在非医保业务领域有何具体规划？

迪安诊断的战略刷新紧密围绕客户需求和市场变化展开。在传统的医保业务领域，公司将继续通过精准中心模式、学科共建和产品业务等方式，深耕门槛较高、业务复杂度高的头部医院市场，挖掘其尚存的开发空间。同时，公司将紧抓非医保业务拓展的窗口期，利用自身的产业链布局优势，规划了多个重点方向。具体包括：一、拓展与 CDC 的合作，例如已获得的与国家传染病医学中心张文宏主任合作的“十四五”结核病筛查项目，以此作为切入点。二、满足医院对 GCP 业务和临床科研转化服务的强烈需求。三、与头部医院合作，共建健康管理中心，开展病人的全病程管理。四、关注并发展面向药企的 CRO 服务。通过这些举措，迪安诊断旨在从过去与医院的上下游供应链关系，转变为构建利益共同体，共同开拓市场，实现共赢发展。

综合来看，迪安诊断如何总结当前医疗诊断市场的发展逻辑变化，并为公司未来五至二十年的发展确立了哪些核心关键词？

当前医疗诊断市场的发展逻辑已经发生根本性改变。医保业务的天花板日益显现，尽管在该领域内通过提质增效和学科牵引仍有高质量发展的空间，但这部分业务需要持续夯实。市场的增量机会更多地来自于非医保业务，这为企业提供了新的发展局面。基于这一判断，迪安诊断认为，公司过去三十年的发展更多得益于医保红利，而未来的发展将依赖于新的驱动力。因此，为未来五到二十年确立了三个非常笃定的发展关键词：数字化、非医保拓展和国际化。