

名院名科

打造攻略

患者的心智份额决定市场份额

叶亚维 | 编著



人民卫生出版社

名院名科打造攻略

——患者的心智份额决定市场份额

叶亚维 编 著

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

名院名科打造攻略:患者的心智份额决定市场份额/
叶亚维编著. —北京:人民卫生出版社, 2015

ISBN 978-7-117-20539-9

I. ①名… II. ①叶… III. ①医院-管理-研究
IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 067159 号

人卫社官网	www.pmph.com	出版物查询, 在线购书
人卫医学网	www.ipmph.com	医学考试辅导, 医学数据 库服务, 医学教育资源, 大众健康资讯

版权所有, 侵权必究!

名院名科打造攻略

——患者的心智份额决定市场份额

编 著: 叶亚维

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-59787592 010-59787584 010-65264830

印 刷: 三河市博文印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710×1000 1/16 印张: 9

字 数: 129 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-20539-9/R · 20540

定 价: 32.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社市场营销中心联系退换)

序

在从医 35 年,从事公立医院管理工作 12 年,私立医院医疗管理工作 1 年的经历中,我一直努力地提升自己,然而,过去的工作中,当我面对患者及其家属时,更多的是想着“我能给你什么”,很少考虑“你需要什么”。读叶亚维老师的《名院名科打造攻略——患者的心智份额决定市场份额》一书,让我跟着作者的思路,造访患者的心智,尝试着领略“你需要什么”的医疗服务思维,受益匪浅。

医疗行业在考虑公益性的同时,其市场属性也逐渐被接受,那么既然要考虑市场属性,就必然会存在行业间的竞争。显然,名院、名科和名医,由于能够获得更多的社会、患者以及政府的认同,从而一定会在竞争中占据优势,并在一定时期、一定范围内形成良性循环,也因此,对于那些尚缺乏“名目”的医院,无论是公立医院还是私立医院,打造名医名科名院,就必然是医院管理者和医院投资者追求的目标。追求这一目标,可能是一个漫长和艰辛的过程,金钱可能不是实现目标的主要保证,概念、理念等非物质的东西可能更为重要。但是,眼下,我们被灌输的理念已经很多,或许过多,有关医院管理的书籍更是唾手可得,也难免“一地鸡毛”。且不去评价它们中的良莠,但说其冲击力,总的感到不少医院管理书籍的气浪不强。

叶亚维老师的患者“心智”论,以及引申出来的“品类”说,使我这个初涉私立医院管理的“后生”有眼睛为之一亮的感觉。

为书写序的人,多为大家,我却不是,定位自己为普通的专业读者更妥。其实,这也为我所“序”的文字更适合于我等类的医院管理者给出了理由。大型医院的管理者,尤其是已为卓越,或已经登上巅峰的三甲、教学、

附属医院的院长们,可以不读这本书,因为你们麾下的医院原本就是名院,完全不乏名科和名医,但是换个口味如何?

先说“患者心智”。在我第一次阅读本书目录的时候,简单地把这个名词理解为“换位思考”,在细细阅读全稿之后,才领悟到作者远远不止于引导你“换位”,而是更深入地剖析着一直发生在择医和被选择之间的一场智斗是如何发生的。今天是信息的年代,是更多选择和被选择的年代。医院面对着享受国家医疗保险或购买了商业保险的患者,更有为数不少的、对价格完全不敏感的“不差钱”者,甚或那些温饱问题刚刚不成为问题的患者,为求疾病的及时、准确和精致救治,他们通过各种手段、各种分析工具、各种途径,传统的或非传统的——网站、微博、微信、医学相关的 App 等,把可及的或不可及的名院、名科和名医悉数掌握在胸。去哪里看病、找谁看病,在出门之前就已经了然心中。也许他们会选择偏倚,但是这种偏倚,却不是患者的缘故,而是医院自身的不入道,所以,我们需要把握患者的心智。

再说“品类”。这给我很新鲜的感觉,因为我过去几乎没有关注过商品与消费策略的问题。此前我就表达过,无论是做一个纯粹的医生,还是兼做医疗院长,我只关注了“我能给你什么”。本书在表述品牌与品类的关系时如斯说:“引起消费者购买欲望、推动他购买的并不是品牌,而是品类,只有在消费者决定了品类之后,才说出该品类的代表性品牌”,归纳起来,消费者的这种行为是“用品类来思考,用品牌来表达”。患者是消费者,就医过程自然如同消费商品。涉及就医过程,患者及其家属因为某种疾病选择医院,绝大多数情况下,想到的是某家医院,或某家医院的某个科室。比如,我服务的长征医院,骨科知名度很高,成为长征医院的品类,患者心中已经形成了一个固定的概念:“长征医院的骨科很厉害”。一旦选择了长征骨科之后,他们才会想方设法找“品牌”医生。从骨科先驱者屠开元教授开创长征创伤骨科至今,已经有 5 任科室主任,有五十多年的历史,而其优秀的品类一直保持到今天,并仍将延续下去。而在这个品类之下,脊柱、关节、骨肿瘤、创伤修复重建等分化品类的“品牌”也不断植根于患者的“心智”之中。代表品牌的科主任或其他专家不断地更替,但是代表品类的名

科,却一直未改。

基于上述,只要院长打造出了若干个著名的学科或亚学科,你的足以占据竞争市场鳌头的品类就形成了,也就符合了患者的心智——“用品类来思考,用品牌来表达”。反过来思考,从了解患者的心智开始,来打造名院名科,就成为一种有效的策略。

与很多实战经验偏少而经常站在讲台上,或者被录制在碟片里侃侃而谈的管理专家相反,叶老师没有做过医院院长,但是她却在咨询过程中,用数据调研和深度对话的方式与各级医院管理专家们交流,与专家名医沟通;追溯名院的成功经验和经历,反思昙花一现或功亏一篑的反面案例,给我们鲜活的案例,或话成功,或谈失败,俨然实战家。

实际上,叶老师的确是一位资深的企业管理者,更是一位深谙医药行业规则、置身过或观摩过医药行业风起云涌的医药人。然而,我更惊讶于她的战术战略论,让我这个不拿枪但又多少接触过军事的真军人颇感意外。商战无硝烟,但是战火更炙热。叶老师著作的另一个特点,就是把很多经典的和现实的商战故事,非常巧妙地贯穿于打造名医名科的故事之中,而这种巧妙中的巧妙还在于同行业间的比较和不同行业间的类比。此为难能可贵之处,给人耳目一新之感。

因此,建议您一读。

第二军医大学长征医院原副院长

上海国际医学中心医疗院长

教授、主任医师、博士生导师

我国知名感染和肝病专家

缪晓辉

2015年1月21日 上海

前言

作为院长和科主任,您是否真正了解患者心理?您是否明晰本院或本科室在激烈竞争中的准确定位?您计划如何更有效地实现名院名科优势打造?您是否希望掌握加快品牌传播的方法?……

本书将为以下四种类型的院长及科主任们提供借鉴:

1. 实力雄厚的三甲医院院长及科主任——“我们已是名院名科,只要确立好科室学术带头人并做好师徒传承,应该可以保持领先优势。”对,优势不是一朝一夕能够形成,也不会短时间内失去。但面对愈来愈激烈的竞争,您想突破瓶颈、创新整合,保持行业领军地位,更需要的是跨界学习。本书将提供优秀企业经典成功案例供您借鉴,强化您的竞争意识,学会如何读懂竞争对手,如何打好营销战。

2. 寻求突破的市县级医院院长及科主任——“我院我科目前已人满为患,业务指标超额达成,但大多数患者的病种是下级医院可以处理的常见病多发病,而稍有点疑难杂症又都往北上广成都等大城市跑了。为了改变这种情况,我们通过多方资源扶持下级医院,组成医联体,却收效甚微。”问题出在哪里?机会存在何处?本书将提供国内各类医院的经典案例和一整套名院名科打造的方法工具以供借鉴,使临床重点科室打造更为可行有效。

3. 胸怀大志的民营医院院长及科主任——是走“游医、租科室,雇佣医托拉患者”的歪路,还是走“重金打造、正规经营、聘用名医”的正途,任何有远见的民营医院管理者都会作出不二的选择。“我们希望打造出品牌医院,赢得与公立医院对等的社会影响力,但发展之路极为艰难。”是的,民营

医院的成长有目共睹,但高投资就一定有高回报?投了广告就能成品牌?您应该审时度势,把力用在刀刃上。本书将以真实案例为您指点迷津,帮助您从营销、管理、人才上去匹配医院定位。

4. 壮志未酬的社区医院院长及科主任——“政府投入大量人力财力,我们却只是做做公卫管理与宣教,接诊小病小痛与配药,很多完全能够处理的患者都往大医院跑了。我们的医疗资源大量闲置,医生得不到发展机会,而大医院却人满为患。”问题出在哪里?是医保政策未能把患者绑定在社区?是绩效改革把员工的积极性改丢了?本书将与您分享如何理清战略方向,使员工重新迸发激情;为您分析该从何处入手寻求突破,帮助您重新回笼患者,快速扭转败局。

此书最大贡献——国内首开先河,从患者就医的心智模式进行分析,引导医院领导层认识到院际竞争实质上是心智份额之争。针对国内不同层次的医院发展现状和瓶颈,基于竞争情况和患者的心智基础,由外而内探寻打造名科名院的机会和具体方法,为不同医院实现准确定位,探求差异化发展,实现医疗资源使用效率最大化和医务人员工作积极性的最大提升。

由于作者水平有限,本书中难免会有表述欠准确甚至错误之处,恳请读者朋友不吝赐教、予以指正,以便下次更正。

叶亚雍

2015年1月28日

目 录

第一篇 是什么影响和决定了求医者的选择和医院的市场份额	1
第一章 医院竞争的三个阶段	2
第二章 什么叫心智	9
第三章 心智模式和心智资源	16
第四章 患者就医过程中的择医模式及对您院的影响	18
第二篇 基于患者择医心智,打造您院重点学科	27
第五章 重点学科强则医院强 品牌之道在于品类	28
第六章 适时的分化和进化,提前布局医院战略分化风口	34
第七章 医院重新定位	37
第八章 医院开创临床重点科室的五种方法	41
第三篇 有序推出新品类,助力医院品牌提升	49
第九章 品类打造使您院脱颖而出	50
第十章 临床重点科室推出的六大要点	56
第十一章 定位两大原则和十种方法助您院差异化宣传	62
第十二章 您评估过贵院品牌的生长形态吗? 是否健康?	73
第四篇 如何打好心智争夺之战	81
第十三章 利用兵力集中原则,抢占患者心智高地	82
第十四章 医院品牌传播	95
第五篇 他山之石,医界借鉴	111
第十五章 案例点评	112
后记	132
参考文献	134

第一篇

是什么影响和决定了求医者的选择和医院的市场份额

第一章

医院竞争的三个阶段

医院发展已经到了质量、市场渠道和心智的多层次竞争阶段。

在谈论这个话题之前,我们首先回顾一下商业社会发展的历史,企业界历经 70 年已走过质量竞争阶段、市场渠道竞争阶段,进入心智竞争阶段。而在医疗界,只有 20 余年,就已进入最有难度的心智竞争阶段,其标志性的现象是随着医保定点的放开,患者更多地涌入到大医院。显而易见,我们医疗界都还没有做好准备,我们需要细细研究当前竞争的三个阶段以及患者的就医心智。

第一节 工厂时代

上个世纪 50 年代前后的美国处于“工厂生产什么,顾客就买什么”的工厂时代。当时的美国处于资本主义工业化以及第二次世界大战的战后初期,物资短缺,产品供不应求,企业不愁其产品没有销路,奉行“生产至上”观念,只要有足够的生产数量,同时管好质量,客户会随之而来。福特倾全力于汽车的大规模生产,努力降低成本,使消费者购买得起,从而提高福特汽车的市场占有率。亨利·福特曾傲慢地宣称:“不管顾客需要什么颜色的汽车,我只有一种:黑色。”可见,当时的市场是怎样一种供不应求的状态。

中国的市场也是如此,我想大家都不会忘记上个世纪 80 年代海尔的

崛起,海尔集团张瑞敏引进德国生产流水线增加冰箱的产量,砸有质量瑕疵的冰箱,从而砸出海尔的质量意识,使其在冰箱行业居全国第一的地位也就变得牢固无比。又如20世纪80年代和90年代初期红塔山的崛起,红塔山的成功就在于把握了那个时代的营销特征。当时的玉溪卷烟厂厂长褚时健提出了“以烟田为第一车间”,深入农户烟田,狠抓烟叶质量,并大胆决策动用几乎云南省全年的外汇储备,购买了当时国际先进的卷烟生产线。红塔山在国内卷烟行业中率先解决了生产问题,一举走向全国。

此阶段企业竞争的实质就是工厂的竞争。

关联到医疗界,基本医疗保险的广覆盖、慢病的喷发,使医院的医疗服务供不应求,只要提供的服务质量可以,患者便会趋之若鹜。就如大家所理解的那样,医院之间的竞争就是医疗质量安全和服务能力之间的竞争。可提供的医疗服务多,仪器设备先进,质量上去了,安全因素加强了,医院得到患者的认可肯定就多,口碑就会传播,所以各家医院如火如荼地开展质量安全管理,如品管圈、六西格玛管理等项目。这些确实为某些医院的迅速崛起奠定了基础,台州医院就是借医院质量管理走到了全国的管理明星医院之列。重视质量当然没有错误,产品质量是建设医院品牌的必要基础,脱离了质量,任何品牌宣传都是无效的,营销手段再高明,但经常出现质量问题,让消费者如何相信呢?

但当所有医院都一起重视质量和安全管理的时候,就如医院评审中所崇尚的“同质化管理”,各家医院之间又如何实现差异化呢?

第二节 市场时代

20世纪50年代以后,美国由于技术的进步,科学管理和大规模生产的推广,生产率得到提高,产品极大丰富,供求关系开始转变,竞争的主战场由工厂延伸到市场。美国零售业巨头沃尔玛和凯马特也都在这个阶段成立,经销渠道成为竞争的主导因素。这个阶段企业的口号是“得渠道者得天下”。

在中国,健力宝、娃哈哈等企业都是率先通过建立起庞大的渠道资源

而占据了市场的代表,其中以娃哈哈最为典型。娃哈哈在中国食品企业中率先建立起了覆盖全国,尤其是城乡市场的销售网络。依靠这个网络,娃哈哈的产品包括“非常可乐”等得以在“两乐”暂时无法渗入的城乡市场占据自己的空间。达能看中娃哈哈的主要因素也是它独一无二的销售网络。

这个阶段竞争的焦点是在解决了生产的基础上,进一步掌握市场资源,占据市场和渠道。

我们也看到有些有想法的医院非常重视与120救护车中心进行交流,让救护车司机知道自己医院的优势。当患者需要时,患者将在第一时间与救护车发生联系,救护车司机的建议将对患者的就医选择产生非常关键的影响。使患者以最快的速度送到最合适的医院进行治疗。

在民营医院都会设置公关部,他们的工作任务就是建立渠道,负责与媒体等机构建立关系,维护医院的正面形象。但其中,非常重要的一项是建立渠道的功能,如与医保中心(或有国际医保的保险公司)建立关系,通过他们让患者知道这家医院的特色。

在目前医疗界,由于医保放开定点后,患者的转诊模式被打破,以往的三级转诊制度名存实亡。在目前缺少市场绑定的医疗体系中,患者的选择实际上存在五个层级,即社区服务站、社区服务中心、县级医院、市级医院及全国性医院(含省级)。让患者自由选择的话,将是县级以上医院逐级在侵蚀下级医疗机构的市场份额,最直观的体现就是大医院爆满,但病种难度较前几年下降。所以医院希望借助打造医联体模式(即以三级医院为核心,带着几个二级医院,辐射一片社区和乡镇医疗机构,实现城乡医疗统筹,常见病进社区,疑难病转诊给上级医院的模式),重新建立起转诊渠道和资源整合。这种模式,对于基层医院是利好,因为现实医疗技术水平和患者信任感之间的差距一直是困扰患者放心就诊的关键因素,所以,组建医联体时,上级医院的优质医疗资源下沉,无疑对社区医院信任感上的提升来说是极大的利好。社区医院不但需要趁机在当地吸引住患者,同时利用上级医生技术资源,做好本社区医生的培养辅导工作,带出一批骨干医生,让他们逐渐替换上级医院专家的门诊份额。但如果只

是利用上级医生来坐诊,并不利用此契机把医院品牌和人员培养建设上去,说不定又会把本院医生本就有限的几个患者又转移到上级专家那里,雪上加霜。所以在医联模式中社区卫生服务中心要把关键点放在培养人员上。浙江省宁波市鄞州区横溪卫生院积极与鄞州人民医院进行合作,采用半托管的模式,每季度一轮派一名执业医师到鄞州人民医院呼吸科充当一名住院医师,从事日常工作包括值班工作。鄞州人民医院副主任医师或高年资主治医师一名,每两个月一轮驻扎鄞州区横溪卫生院内科住院部,享受科室副主任待遇,除主管业务工作外,将重点对医院规范化管理、医疗文书书写、工作流程、技术规范、疾病诊治方案等进行指导引领。同时,每周三鄞州人民医院的呼吸科学术带头人来鄞州区横溪卫生院从事三级查房、专家门诊及疑难患者的会诊,对一周来托管工作进行监督、发现问题进行反馈与总结。经过7个月的努力,横溪卫生院的整体业务水平明显提高,诊疗技术更加规范,百姓的满意度明显提升。金杯银杯,真不如老百姓的口碑,老百姓赞不绝口说:“政策真好,不出乡镇就能享受区级医院水平的服务了。”

同时,托管工作实现了区级医院与乡镇卫生院之间的双向转诊工作,横溪卫生院病房里的危重、诊断不明、治疗效果不佳等的患者,得以便捷、高效地转诊到鄞州人民医院,并得到上级医院优质的服务,在托管的7个月时间里,横溪卫生院共向鄞州人民医院转诊了外科患者11名,内科住院患者46名,到上级医院进行先进仪器检查的患者有100余人次。

除以上指标改善外,无形的好处还有很多,如:①充分调动了本院医务人员提高业务的积极性;②营造了较好的业务学习气氛;③减少了医疗误诊、漏诊的发生。

由此可见,随着上级医院优质医疗资源的下沉,社区医院在患者心目中的信任感成倍增长,但需要提醒大家的是,要让本院医生冲在一线,上级专家起到辅导下级医生的作用,来真正达到强基层的作用。

但反过来,对于牵头的三级医院来说,医联体模式会牵制很多的管理精力和专家资源,从长远角度上来说,并不是最佳的选择。上级医院确实

凭借医联体可以建立起转诊的渠道,但付出的成本太高,很难持久。有些医院完成了医联体内产权的兼并,法人由上级医院的院长担任,在财务上得到了一定的补偿。但因为使医院的品牌进行延伸,从疑难病的诊疗延伸到了常见病的诊疗,将会削弱品牌的势能。当然,公立医院还有公益性的需要,也不能太计较得失,那就另当别论。比如,在全国看起来比较成功的某医疗集团的运行模式,是一家地市级区域性的三甲医院和下级两三家三乙医院组成医联体,并成立医药公司承担药品的配送任务。但据医院内部员工透露,这几年,集团在几家下级医院中贴进去很多钱,如果没有医药公司的药品配送利润的补贴,此种兼并非常得不偿失。如果集团一直专注聚焦发展那家三甲医院,肯定这家三甲医院的重点学科力量会更强,不像现在在很多疑难病患者动不动就跑到省级医院去。其实员工的这种观点还是非常有远见,因为央视网2013年10月21日那期的时政新闻说道,“国家新农合信息平台近期试运行,北京、内蒙古、吉林、江苏、安徽、河南、湖北、湖南、海南9省市将实现跨省就医及时报销。2015年我国将初步实现跨省就医即时报销”。到那时,患者可以按需求在任意地区就医,选择的自由度更大。那么,你就需要与更高一级的医院竞争,所以尽管有渠道,但患者打听后认为省级甚至全国性医院某个专科,是他的最佳选择时,会面临患者外流就医的问题,因为那个时代的竞争已进入到更有难度的心智之争了。各位院长需要重新评估本院的实力,做好与更高一级的医院竞争的准备工作,如果差距很大,那就需要抓紧时间来做好本院的品牌建设,即“重点科室建设”了。

其实,同样的现象已经发生,现在很多社区医院院长抱怨医保中心为什么不出政策把患者首诊绑定在社区医院?目前患者可以随意在整个市里进行就诊,大大加大了社区医院留住患者的难度。其实这个现象也说明了医保定点报销所形成的市场区域保护被打破之后,医院之间的竞争进入到更有难度的心智竞争了。当然,这个现象也引起政府的高度重视,协调医疗医保,建立分级诊疗制度。患者首诊在社区医院,如果没有社区医院医生出具的转诊证明,患者自己直接跑到大医院诊疗,医保报销额度将大幅减少,相信此举可以使一部分患者重回社区诊疗。这就是市场渠道的力

量,得渠道者得天下。

第三节 心智时代

20 世纪 70 年代以来,美国的营销发展进入“心智中有什么,顾客买什么”的心智时代。市场环境发生了巨大的变化,主要体现为产品和信息的爆炸。商业的发展推动了产品的极大丰富、产品数量的急剧增加。消费者面对成千上万的新产品,心智疲于应付。媒介大量增加,尤其是互联网的出现使信息极度充足,传播环境日趋复杂,信息干扰程度也呈现加剧的趋势,进入消费者心智已经成为现代竞争的关键。此阶段的口号为“得人心者得天下”。心智份额决定市场份额。

中国市场是一个发展不均衡但又是快速演进中的市场。加入 WTO 以后,在全球化的冲击之下,中国市场快速进入到最为激烈竞争的时代。在短短不到 30 年的时间里,中国市场走过了欧美市场用了上百年时间才走过的发展历程。

在竞争的终极阶段,企业掌握生产或是掌握市场也已经无法确保赢得消费者。竞争已进入到直接争夺消费者心智的阶段。

在工厂时代或者市场时代并非心智没有起作用,而是由于在当时的市场环境,产品稀少、渠道资源稀缺,解决了这两个问题就意味着解决了进入心智的问题。

心智时代企业的营销活动要围绕两大步骤展开:将产品铺入市场、将品牌植入手智。进入消费者心智成为至关重要而又往往被企业忽视的课题,大量的产品从工厂中生产出来,进入了市场,却无法进入消费者的心智,最终导致失败。

很多企业家都在强调“以消费者为中心”的理念,但是大多数都没有完全清楚这句话的内涵。“以消费者为中心”并非仅指满足消费者需求,而是了解消费者心智和重视顾客认知。

商业是一场战争,优秀的 CEO 都懂得贯彻“攻心为上,攻城为下”的原则,因为心智决定成败,得人心者得天下,营销亦然。

比如人们想喝正宗可乐时想到了可口可乐,怕上火时想喝王老吉,想去头屑时选海飞丝,想使头发更柔顺时想到飘柔。

打开百度搜索,你满眼看过去,都能看到,我得了什么什么病,最好去找哪个医院或哪个医生治疗?能在百姓口碑中盛传的医院或医生最终将获得品牌。后面章节中会详细分析“小病在社区,大病进医院”这句口号,它的问题就在于没有考虑患者就医时的心智规律,导致患者不管大病小病都蜂拥进入大医院就诊。

纵观企业界,随着WTO的进入,全球的产品都能进入中国,使我们企业的竞争激烈了很多倍,尤其是要面对已经经过心智阶段洗礼的美国品牌,我们本国的企业节节败退,不得不依据消费者心智模式进行重新思考。我们比较熟悉的医药行业,区区十几家外资药企所占的市场份额竟然高达30%以上,在有些三甲医院心血管用药甚至达到70%市场份额。而医院之间的竞争才刚刚开始,需要赶紧借鉴企业界的经验,以免注重品牌建设的国外医院或私募资本控股的民营医院大举进入医疗市场时,竞争真正来了,公立医院重蹈覆辙,全面溃败。我们提前布局心智战场,在以后的竞争中处于不败之地。我们呼吁,卫生管理部门领导、院长、科主任和想建品牌的医生,需要再来点定位素养或者品牌素养了。