

# *The McKinsey Quarterly*

## 医疗改革从何入手

总编 欧高敦



# The Most Important Documents

如何選擇及如何入學



*The McKinsey Quarterly* 2009 · 2

# 医疗改革从何入手



经济科学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

医疗改革从何入手 / 欧高敦总编. —北京: 经济科学出版社, 2009.6  
ISBN 978-7-5058-8218-8

I. 医... II. 欧... III. ①医疗保健制度—体制改革—研究—美国 ②医疗保健制度—  
体制改革—研究—日本 IV. R199.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 084879 号

责任编辑 刘殿和  
封面设计 王 坦  
技术编辑 王世伟  
出版发行 经济科学出版社  
经 销 新华书店  
印 刷 中科印刷有限公司印装  
版 次 2009年6月北京第1版  
2009年6月北京第1次印刷  
开 本 889×1194毫米 1/16  
印 张 8  
字 数 100千字  
印 数 0001~6300册  
书 号 ISBN 978-7-5058-8218-8  
定 价 48.00元



因此，在医疗体系管理的第三个时代，迫切需要行为变革：人们要采取更健康的生活方式，防病于未然；还需要执行严格的医师从业标准，使他们的医术变得更为科学。政府或私营部门都不可能单独实现这些变革；公私合作是必不可少的。政府应该作为融资机构和医疗体系新构架的创建者而发挥更加积极的作用，而私营部门则应该在医疗体系的新架构中担负起创新、管理和执行的职责。

这是令医疗系统领导人感到困惑的时期。挑战和利益都同样巨大。我们希望，《麦肯锡季刊》关于医疗保健行业改革和管理的专辑文章可以指明未来前行的方向。



Paul Mango

麦肯锡匹兹堡分公司资深董事

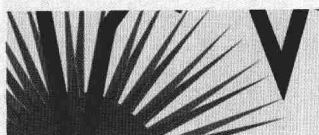
# 网站内容

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献

## 参与“抛砖引玉”的对话

这些由麦肯锡公司顾问和外部专家撰写的短文旨在活跃探讨。浏览一下别人的评论，贡献一点您的高见。

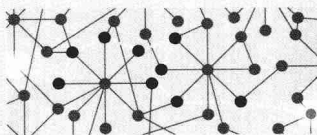
### 金融服务



#### 解决银行问题的一个更好的方法

这里提出了一个计划，能够在自愿的基础上解决银行不良资产的定价问题，而无须让山姆大叔将整个银行业国有化，而且可能让（几乎）所有人都成为赢家。

### 组织



#### 当求职者大批涌入Facebook

在线社交网络的日益盛行不仅改变了人们对职业生涯的管理方式，同时也改变了社交网络本身。

### 战略



#### 新的正常状态

商业前景已经发生了根本性变化；今后的环境将会迥然不同，但是，那些未雨绸缪的企业仍有相当丰富的机会。

## 视频及视频互动图



#### 将应对气候变化与振兴经济联系起来

经济学家Nicholas Stern讨论经济衰退及其对气候变化议程的影响。



#### 和世界上最贫穷的人一起创业

Acumen基金创始人及CEO Jacqueline Novogratz在其新书《蓝色毛衣》(The Blue Sweater)的节选中分享了公益事业创业故事。本刊对作者的视频专访将带您了解本书幕后的故事。



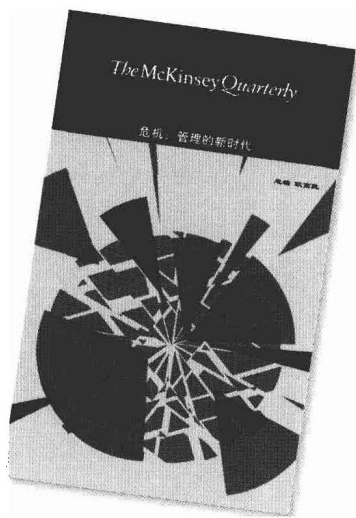
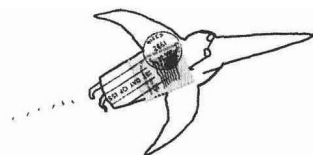
#### 如何弥补创新差距： 对话 Judy Estrin

身为作家兼技术高管的Judy Estrin认为，我们正在依靠前人的研究成果生存，需要培育新的创新种子。



## 致函编辑

关于《麦肯锡季刊》2009年第1期  
“危机：管理的新时代”



### 新时代的监管管理

随着对全球性问题的担忧日益增大，企业高管和监管人员的头等大事就是建立基于相互信任的关系，并制定出有益于各个利益相关方的解决方案，从而使自己也能从中获益。

您写道：“监管的任务是解决那些社会或企业单方面无法解决的问题……”但是，社会与企业并不是对立的关系——前者之中包含了后者。

我认为，监管是国家机关（由全体公民以民主的方式任命——希望如此）的一种行为，旨在建立涉及公众的各种规则。监管并不解决问题；它们只是对私营和/或公共部门参与者的行为定义一种框架和控制机制。政府需要做的就是建立正确的框架，从而改善公民的生活质量。企业需要做的就是在这种框架内成功地发展。

当然，在谈判和制定监管法规时，协商合作肯定要比保持一定距离的态度更好；这是常识，尽管也有一些参与者显示出对其他人的这种不信任，但为了实现目标，这种态度也并不明显。

当前，要求对金融部门实行更严格监管的呼声仍然含糊不清，并且听起来很像民粹主义的论调。许多实质性的具体问题尚未被提出、阐明和进行辩论：监管什么？监管旨在达到什

么目的？如何监管？由谁来监管？以及由谁来控制审计人员？而这些只是许多具体问题中的一部分，尽管您的文章标题是关于监管，但并没有真正涉及监管。

国家干预与监管是有区别的：在出现危机的情况下，国家将常规的监管框架置于一旁而出面干预。这正是目前在银行业发生的情况，这应该只是一种临时性措施。在正常情况下，一个特定国家及其立法框架的政治制度定义了国家可以直接干预的领域（如国防或教育）、国家不能干预的领域（其余所有领域，可能也包括银行业或汽车制造业），以及一些灰色（混合）领域（如医疗行业、农业或交通运输业）。

您的文章涉及了政治抉择和战略，它们属于不同类型的事物，不能与监管或干预混为一谈。一些广泛而深刻的社会问题，如能源政策、水的供给和环境挑战等都是政治辩论的中心议题。一旦对这些问题做出了政治抉择，它们将会有有一个“监管”尺度。但是，由于受到各种类型的利益诉求团体（包括企业）的影响，在这些领域的监管问题已经先声夺人，抢了政治抉择的风头。这是政府公务员、企业、非政府组织（NGO），以及所有权威人士和自封专家之间的一种合谋。因此，毫不奇怪，当公众进行详细审议时，审议结果可能与专家们预期的结果大相径庭。例如：在瑞士，电力企业私有化方案被否决；爱尔兰选民拒绝加入《里斯本条约》；在法国，民众走上街头示威，抗议转基因生物（GMO）。与这种合谋方式不同，需要有像瑞士那样的公众辩论和直接民主体制；而这种体制被认为是政客、企业和利益诉求团体的强硬对手。

**Michel de Rougemont**

瑞士凯瑟奥古斯特

MR-int 企业咨询公司

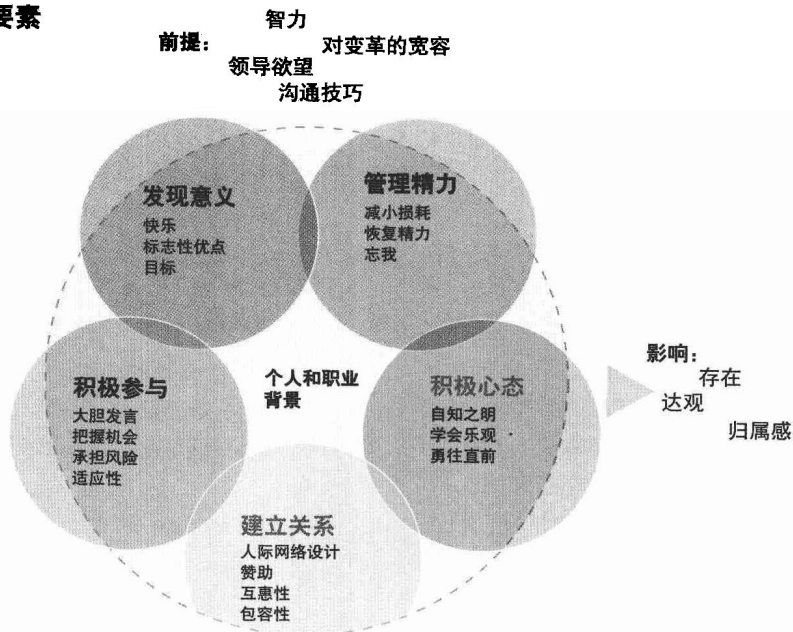




## 网上讨论摘选 —— 读者评论“重心平衡的领导力模式”

《季刊》在2008年第4期的“重心平衡的领导力：有才能的女性如何出类拔萃”一文中提出了这个模式。读者的讨论集中于时间管理和工作与个人生活的相互关系。

### 领导力的5大要素



我认为，时间和精力是思考我们所愿意做的事情的障碍，或者说不进行这方面的思考的借口。重心平衡的领导力模式引起我很大的共鸣，因为它让我们把注意力集中在自己身上；它在一定程度上表明，如果我能够发现意义、更加经常地经历改变并且明确自己的目标，就有办法把各个方面结合起来。我们无数地被淹没于来自工作和家庭的各种日常拖累之中，以至于很少思考我们究竟想要做什么以及我们是否每天都在工作中经历着这种状态。

—Christina

一般而言，机构内外有关性别文化表明，女性能以全面的方式（例如“重心平衡的”方式）成熟得更快。我认为，时间和精力方面的限制，有时会妨碍人们专注于其他因素。最进步的职场认可职场妈妈需要灵活性，而且认识到她们这样依然可以取得良好的业绩。用不了太长时间，也许职场父亲也可望获得这种灵活性。

—Lisa

能够以有意义的方式做出贡献，就意味着需要让正确的人选担当恰当的位置，而且不论

“界线”如何划分，每个人都有行动的机会。需要说明的是，这种行动必须是“有目的的”，并且专注于组织目标和目的。如果指导方向有问题，不论由男性或女性领导，任何组织都无法最大限度地发挥其潜力。我认为，这不是一个性别问题。

—Jackie

我倾向于认为：这5个方面更多地说的是，过一种完整的生活，或者做一个全面的人，但具备这5个方面的能力并不足以成为伟大的领导。不过，它们可能是成为好领导所必需的。

—Sophie

作为一名高管教练，我的多数客户都是男性高管。我发现有一点非常有趣：本文中提出的5个方面正是我的客户所孜孜以求的。他们都是非常成功的人士，所追求的并不仅仅是实现数字目标。得知他们在更好地享受生活时，能够更好地享受工作，真是令人欣慰。探讨他们的个人价值观并了解这些价值观的起源，可帮助他们决定如何过上经过深思熟虑选择的生活。

—Dawn Robertson

封面专题

医疗改革从何入手



美国人缘何要支付较高的  
医疗保健费用

Diana Farrell  
Eric S. Jensen  
Bob Kocher

16

麦肯锡全球研究院 (MGI) 及麦肯锡医疗保健业务部门的最新调查表明, 根据美国的财力以及经济合作与发展组织 (OECD) 其他成员国的医疗保健情况, 美国在医疗保健方面的支出比其应有水平高出6500亿美元。

美国超额支出的这6500亿美元是否物有所值, 目前尚不清楚。医疗保健改革者面临的挑战是, 继续保持目前系统的优势, 同时弥补其缺陷并降低成本。

26

网上读者对本文的评论

本专题其他文章:

改进日本医疗体系

Nicolaus Henke  
Sonosuke Kadonaga  
Ludwig Kanzler

42

日本希望以适中的价格为本国公民提供上乘的医疗服务, 为此, 亟须一剂良方。

改善美国医疗保健系统的  
三大要务

Paul D. Mango  
Vivian E. Riefberg

28

美国医疗保健系统改革是一场严峻的挑战, 任何改革措施都需要解决核心的问题: 医疗保健成本逐年激增, 费用过高直接造成的美国未投保人口日渐增多。

为遏制与日俱增的高昂成本, 公共部门与私人部门应加强合作, 共同解决肥胖症和其他因不良生活方式和行为诱发的慢性疾病的高发病率和高治疗成本的问题, 尽量减少经济方面的扭曲因素, 避免其妨碍医疗保健消费者和提供者做出有价值意识的决策, 以及简化全无必要的烦琐行政程序。

本文还包括两篇附图:

临床医务人员何时承担领导责任

32

美国的医疗保健成本如何为收入  
差距推波助澜

38

## 聚焦特写

### 商务技术



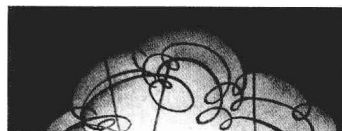
#### 充分发挥 Web 2.0 作用的 6 种方法

Michael Chui  
Andy Miller  
Roger P. Roberts

**53**

Web 2.0 是最新一波的企业技术应用浪潮，与 20 世纪 90 年代采用的企业资源规划 (ERP)、客户关系管理 (CRM) 和供应链管理 (SCM) 等技术相比，它可能带来更为深远的组织影响。最新的 Web 工具备备强大的自下而上的元素，能够广泛吸引员工参与。新工具也要求人们的思维不同于以往 IT 项目的思维定式。旧的思维基本上都以高管的指令为依据。为帮助企业成功运用 Web 2.0 技术，我们找出了对这些技术的实施结果有决定性作用的六个关键因素。

### 营销



#### 减销售成本，但不减收入

Anupam Agarwal  
Eric Harmon  
Michael Viertel

**65**

企业害怕对销售队伍进行大动作是有道理的：这可是实现收入的发动机啊！但经济低迷迫使企业降低销售队伍成本。

不过，如果企业过于注重立竿见影地削减成本，而忽略了所用举措的后果，结局可能是灾难性的。

销售队伍可以做得更好，成本降得更低，且效率更高。企业通过向适当的客户销售适销对路的产品，就可以渡过目前的风暴，当经济复苏时，充分把握住机会。

### 危机：超越对手的时机



#### 企业金融

##### 行业的衰退与复苏纵览

江滨  
Timothy M. Koller  
Zane D. Williams

**75**

不同行业陷入衰退和走出衰退的时间各异。研究以往的衰退，可大致了解某些行业的发展轨迹。

#### 运营

##### 经济低迷 研发升级

Christie W. Barrett  
Christopher S. Musso  
Asutosh Padhi

**80**

经济衰退时期全面削减研发费用并非明智之举。企业应该利用研发来提高自己的竞争力。

## 特约专文

## 组织



## 变革管理的非理性因素

Carolyn Aiken  
Scott Keller

85

有关变革管理的书籍和期刊文章汗牛充栋，企业高管日益把变革计划建筑在影响员工态度和行为的可觉察的原则上。然而，成功率仍徘徊在30%左右，未见改进。

如果变革领导人能认真对待下列9种与直觉相悖的洞见，变革成功的几率会大大提高。这9种洞见分析了人类特性中非理性但可预知的因素有时是如何妨碍人们成功地改变行为举止的。

变革领导人需要宣讲5个令人信服的变革“故事”来激励员工。变革领导人投入到传达变革故事中的许多精力最好是花在倾听而不是宣讲上。

91

与本文主题相关的推荐读物

## 金融服务



## 董事会是公司的灵魂

——中国工商银行董事长姜建清专访

鲍达民  
王 颐  
叶 梅

95

中国工商银行在中国国有大型银行里被认为是实力最雄厚的一家。它也是今天全球和中国市值最大、盈利最多的拥有超过1.4万亿美元总资产的大银行。最近，中国工商银行董事长姜建清在北京接受了麦肯锡公司鲍达民、王颐和叶梅的专访。姜董事长回顾了工商银行当年解决不良资产的刻骨铭心的经历，阐述了工行不学外国“形似”、要悟中国式公司治理的“马拉松”式长跑的心得，同时重申了他对探索金融创新的执著，并坦陈在这多事之秋“出手不能大方”的谨慎的全球化战略。

## 战略



## 创新在哪里创造价值？

Amar Bhidé

103

科学发明和突破性技术产生于何处并不重要——对于国家的繁荣来说，重要的事情是谁能将这些发明和技术商业化。美国在这种竞赛中并不落后。

创新包括高水平、中等水平和基础水平三个层级。它们互相补充，相得益彰。争论哪些创新或创新者对于经济繁荣贡献最大是毫无意义的，因为它们都发挥了必不可少的作用。支持经济繁荣的创新是在一种大规模竞赛中被开发和应用的，这种竞赛包括了许多从事不同水平创新工作的参与者许多年的努力。

我们必须慎重地制定政策，不断支持而不是削弱创新——我们不能偏重某种形式的创新，而忽视其他形式的创新。

## 其他栏目

## 导读

**I**  
医疗保健的新时代

## 网站内容

**VII**  
《麦肯锡季刊》网上奉献  
(china.mckinseyquarterly.com)

致函编辑 /  
网上讨论摘选

**VIII**  
关于《麦肯锡季刊》2009年  
第1期“危机：管理的新时代”

**X**  
读者评论“重心平衡的领导  
力模式”

研究一瞥  
管理视角与观察

**1**  
提高发展中国家的能效

**6**  
工具箱  
发现员工的技能差距

**7**  
调查  
《季刊》高管调查结果精选

**8**  
抛砖引玉  
危机：动员董事会参与变革

**10**  
杂谈：战略  
培育创新  
——意大利著名设计公司CEO  
专访

**12**  
推动供应链取得成功  
的管理实践

焦点  
当前管理趋势与课题瞭望

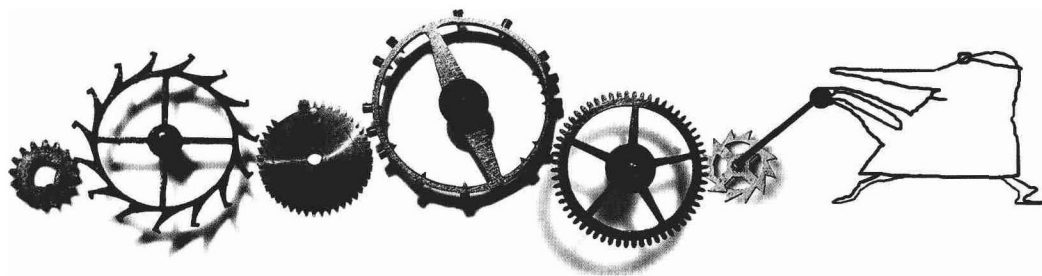
**62**  
决定2009年商务技术发展的  
5大趋势

反馈  
特约专家点评

**110**  
专家点评 Bill Emmott 的文章  
“中国在环保方面可向日本借  
鉴什么？”

经典创意  
不断为管理思维提供启迪的麦肯锡  
思维框架

**114**  
业务系统



## 研究一瞥

### 管理视角与观察

提高发展中国家的能效 1

工具箱：发现员工的技能差距 6

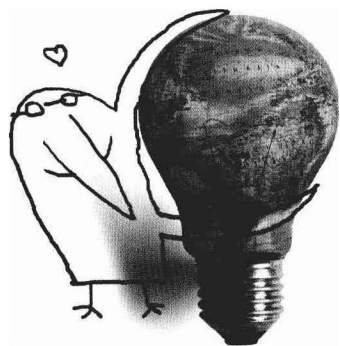
调查 7

抛砖引玉：危机：动员董事会参与变革 8

培育创新

——意大利著名设计公司 CEO 专访 10

推动供应链取得成功的管理实践 12



## 提高发展中国家的能效

- 减少能源补贴
- 为公用事业单位提高能源效率提供奖励
- 制定并实施能源效率标准
- 鼓励公私合作

**Diana Farrell**

**Jaana Remes**

如果发展中国家能提高能源生产率，大笔收益唾手可得。麦肯锡全球研究院（MGI）的研究表明：未来 12 年，这些国家可将自身能源需求增长减少一半以上，使年增长率从 3.4% 降至 1.4%。这样一来，

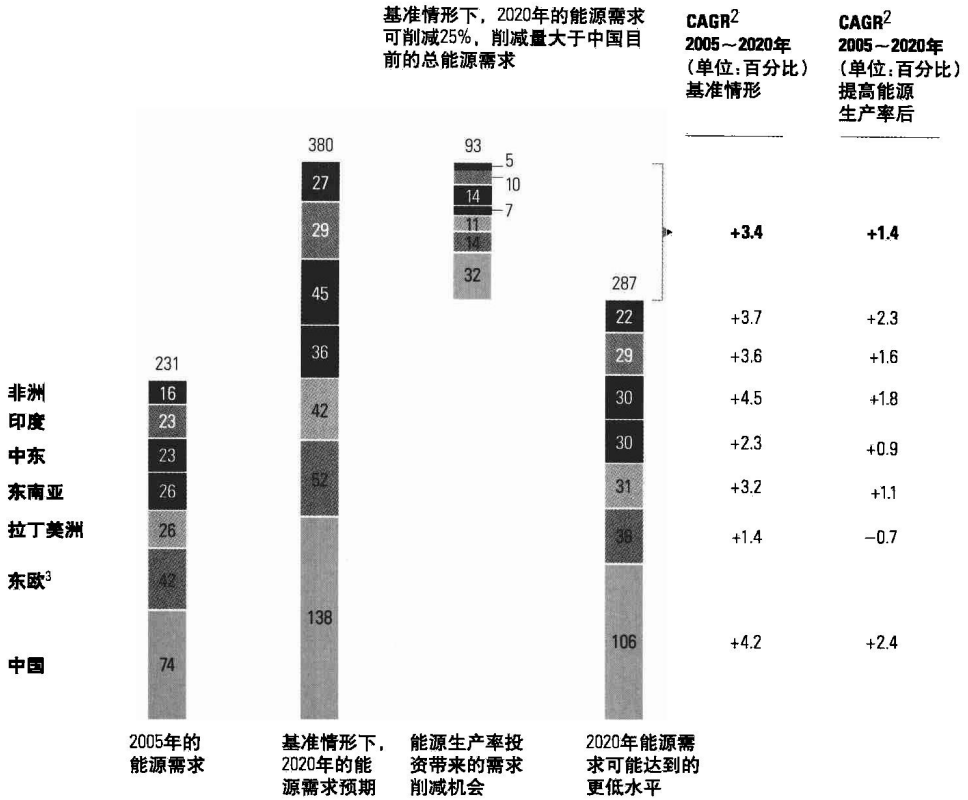
2020 年的能源需求预期可降低 25% 左右（图表 1）。削减的数量已超出中国现在的总能源消耗。

虽然出现了经济疲软、油价下跌，但这些因素并不会影响本研究所做的长期预

图表1

更高的能源生产效率

最终用途能源需求，按地区划分<sup>1</sup>（千兆英热单位）



<sup>1</sup> 由于四舍五入，各数据之和可能不等于总额。

<sup>2</sup> 年复合增长率 (Compound annual growth rate, CAGR)。

<sup>3</sup> 包括白俄罗斯、捷克、爱沙尼亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、波兰、俄罗斯以及斯洛伐克。

资料来源：麦肯锡全球研究院分析。

测<sup>①</sup>，发展中地区的政策制定者和企业绝不能因此而在提高能源生产率方面止步不前。时不我待：从现在起至2020年，发展中经

济体半数或超过半数的资本投资将就位，每一座能效未达最优水准的大楼或工厂的落成，都代表着错失了一个降低能耗的良机。

①此次研究开展于2008年后期的全球经济衰退之前。在研究中，我们预测，到2020年全球GDP年均增长率为3.2%（中国年均增长率达到6.4%）以及平均油价为每桶50美元。重新审视数据及基本假设后，我们发现，全球经济增长短期放缓对本文中的长期预测无甚影响。



某些现有节能技术可通过未来节约的能源收回成本，仅靠应用这些技术，到2020年，消费者和企业即可节约6000亿美元。在本土市场率先重视提高能源效率的公司将占据优势地位，它们将在全球“绿色”产品和服务市场尚未成熟时就执得牛耳。实际上，在既能提高能源生产率又能带来投资回报的机会中，有65%存在于发展中地区（图表2）。

未来12年，发展中经济体每年只需投入900亿美元即可从较高能效中获益；这笔花费只相当于增建能源供应基础设施以跟上能源消耗的增长所花费资金的一半。事实上，由于人力成本较低，发展中国家投资能源生产率的均价比发达国家低35%。

眼下，一系列的市场失灵和信息壁垒阻碍了发展中国家提高能源效率，即使在能源价格高企的情况下也是如此。资金制约是主要障碍之一，特别是对低收入家庭而言。消费者往往缺乏必要的信息，因而无法做出正确抉择。许多公司对能源的真正价格一无所知，它们缺乏找出零散的能源节约机会并予以投资的动力。而如今紧缩的信贷市场收紧了所有投资的银根，即便像能源效率这样风险较低的投资也未能幸免。

麦肯锡全球研究院计算得出，发展中国家当前的能源生产率的一多半的变化可以用气候、产业结构和能源政策的因素来解释（图表3）。某些极端气候下，人们必

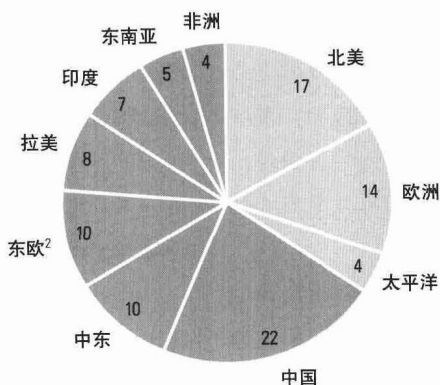
图表2

### 机会在哪里？

2020年最终用途能源需求削减，按地区划分<sup>1</sup>（单位：百分比）

100% = 143千兆英热单位

■ 发展中地区



<sup>1</sup> 由于四舍五入，各数字之和不等于100%。

<sup>2</sup> 包括白俄罗斯、捷克、爱沙尼亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、波兰、俄罗斯以及斯洛伐克。

资料来源：麦肯锡全球研究院分析。