



中国医院发展报告系列



China Hospital Development Report Series

医院品牌战略 发展实录

现状 • 问题 • 决策 • 执行

吕玉波 庄一强 主 编

中国协和医科大学出版社



中国医院发展报告系列



China Hospital Development Report Series

医院品牌战略

发展实录

吕玉波 庄一强 主编

香港艾力彼医院管理研究中心策划

现状 · 问题 · 决策 · 执行

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院品牌战略发展实录 / 吕玉波, 庄一强主编. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2007. 5

ISBN 7-81072-748-6

I. 医… II. ①吕… ②庄… III. 中医医院-发展-概况-广东省
IV. R199.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 142050 号

中国医院发展报告系列 医院品牌战略发展实录

主 编: 吕玉波 庄一强
责任编辑: 李春宇

出版发行: 中国协和医科大学出版社
(北京东单三条九号 邮编 100730 电话 65260378)

网 址: www.pumcp.com
经 销: 新华书店总店北京发行所
印 刷: 北京丽源印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16 开
印 张: 30.75
彩 页: 9
字 数: 450 千字
版 次: 2007 年 8 月第一版 2007 年 8 月第一次印刷
印 数: 1—3000
定 价: 65.00 元

ISBN 7-81072-748-6/R·741

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)

前 言

医院为什么需要品牌战略管理？

在当前中国经济转型过程中，医院管理逐步进入以患者满意度和忠诚度、医院知名度和美誉度为中心的品牌战略时代。医院只有加强品牌建设，实施品牌战略管理，才能创造优势，增强核心竞争能力。人们对一个品牌所拥有的巨大价值在医院管理中的重要性的认识已经不言而喻了，而长期以来，对医院品牌的系统性研究却较少。

笔者认为，医疗问题不是一个简单的医学技术问题，而是一个包含医学、管理学、社会学、心理学及政治学等众多学科在内的综合性社会问题。艾力彼医院管理研究中心通过对医院品牌的研究总结认为，一个完整的医院品牌必须包括三个要素：技术品牌、服务品牌和文化品牌。技术品牌，指医院提供的诊断、检验、处方乃至手术等技术性医疗服务所树立起来的品牌影响力；服务品牌，指医院通过提供人性化、个性化的服务所树立起来的品牌影响力；文化品牌，指医院在长期的医疗实践中累积的、上升到文化层面的内在价值观、精神风貌，一种具有独特的、难以复制的品牌影响力。医院品牌战略管理包含医院品牌建设、医院品牌维护与发展以及医院品牌宣传三个阶段。

医院品牌发展战略首先应该确定医院到底该做什么？在想做、可做和能做之间找出交汇点。第一、“想做”包括：①使命，即医院存在的根本目的。对病人和社会到底创造了什么价值？②愿望，医院对自己长远发展的期望，可分阶段性目标和长远目标。第二、“可做”包括：医院发展所面临的外部机会的判断，在某个特定时期内，哪些可做，哪些不可做。顺势而为，时势造英雄，做真正值得做的事。第三、“能做”包括：对医院自身资源和能力的判断。“没有金刚钻，不揽瓷器活”。医院能否将战略贯彻到位，关键在于其是否拥有与战略相匹配的能力和资源。能做是将抽象战略具体化的执行工具；战略思路容易模仿，但支持战略的执行能力却很难模仿。战略管理就是找出你既想做、又可做、又能做的事，这就是医院的发展战略。

目前，医院品牌发展战略与其相关因素，如人力、物力、财力、管理、信息等，所能够实现的水平与理想标准存在一定差距，这些差距具体表现在以下几个方面：①医疗服务的对象需要由自然人转变为社会人，协调医学自然科学化与医疗服务人文化需求的关系；②医疗服务的有效范围从医院所在地（往往是城镇）扩大到包括农村在内的全社会，解决医疗资源分配不均的问题；③医疗服务的模式由被动的病人求医，转变为医院主动寻找病人及亚健康人群；④医疗服务的种类由单一化向多元化、多层次转变。这些差距的缩小不仅需要培养管理型人才、引进先进设备如网络系统等，更需要的是培养医务人员的品牌意识，加强医院的品牌战略管理。在现有的条件下，通过合理有效地整合医院内部及外部、医疗行业内和行业外的资源，提高技术性医疗服务和人文性医疗服务水平，是医院品牌战略管理的核心所在。

广东省中医院，又称广州中医药大学第二附属医院、广州中医药大学第二临床医学院。始建于1933年，是我国近代史上最早的中医院之一，是一间集医疗、教学、科研、康复、保健、预防为主体的大型现代化的综合性中医院。其技术力量雄厚、中医特色及优势突出，医疗设备及诊疗手段先进，服务水平高，价格合理，被誉为“南粤杏林第一家”。近年来先后获得了全国百佳医院、全国示范中医院、全国创建文明行业示范点、全国职工职业道德建设十佳单位、全国五一劳动奖状、全国卫生系统先进集体等一系列光荣称号。

在日趋激烈的医疗竞争中，广东省中医院积极应对内外环境的变化，形成正确工作思路，从满足患者需要的角度出发，努力形成医院技术、服务、信誉三大品牌优势，同时结合到医院自身的实际情况，提出了形成自身品牌发展的四个目标：努力成就一群名医，为病人提供最佳的诊疗方案，培育一支高素质的服务团队，在群众中建立自己的公信力。

本书由艾力彼医院管理研究中心研究人员及广东省中医院管理人员组成课题组，历时两年多以广东省中医院的品牌战略发展及管理案例系列为基础，总结其过去十余年的品牌实践经验与成果，结合现代品牌战略管理理论，在充分调查与研究的基础上完成。本书集中研究总结了广东省中医院在技术品牌、服务品牌和文化品牌所取得的成绩，探讨了在经济转型过程中医院品牌战略的发展思路。当前“以病人为中心”的医疗服务实践过程中，广东省中医院在医院品牌建设和发展中，强调了构建和谐医患关系的重要性，发展了一套完整的医患关系管理制度。本书每章的后半部分集中研究总结了广东省中医院在品牌战略管理方面所取得的成绩，包括不同

品牌地位的医院竞争战略、医院的可持续发展战略等。相信本书对提高我国医院品牌战略管理、促进医院的可持续发展具有一定的参考意义。

艾力彼医院管理研究中心

蔡玲

2007年6月6日
于广州白云山麓

目 录

第一章 医院品牌概论	(1)
第一节 品牌概述	(1)
第二节 医疗服务市场与品牌建设	(11)
第三节 医院品牌的发展与现状	(16)
第四节 医院品牌的核心竞争力	(26)
第五节 广东省中医院品牌发展简史	(31)
第二章 医院技术品牌	(38)
第一节 技术品牌定位	(39)
第二节 技术品牌设计	(42)
第三节 案例分析：广东省中医院的技术品牌	(58)
第三章 医院服务品牌	(67)
第一节 服务品牌的定义	(68)
第二节 医院服务品牌的建设与管理	(72)
第三节 医院服务品牌的层次：表层、中层、深层	(80)
第四节 案例分析：广东省中医院服务品牌	(83)
第四章 医院文化品牌	(95)
第一节 医院文化与品牌	(95)
第二节 文化品牌建设	(102)
第三节 文化品牌的战略管理	(124)
第四节 案例分析：广东省中医院文化品牌建设	(132)
第五章 医院品牌建设现状及发展思路	(139)
第一节 医院品牌现状	(139)

第二节	医院品牌的发展思路	(143)
第三节	广东省中医院品牌发展思路	(153)
第六章	医院品牌营销	(159)
第一节	营销的概念	(159)
第二节	医院营销的发展	(172)
第三节	医院品牌营销的社会效益 (公益性)	(183)
第四节	医院品牌营销的经济效益 (功利性)	(192)
第五节	案例分析: 广东省中医院品牌营销	(194)
第七章	医院营销运作	(200)
第一节	医院营销环境	(200)
第二节	医院的营销对象	(206)
第三节	医疗细分市场	(209)
第四节	制定医院营销策略	(212)
第五节	医院营销组织、执行与控制	(223)
第六节	广东省中医院营销实战	(229)
第八章	品牌建设中的医院客户关系管理	(234)
第一节	客户关系管理的理论概述	(235)
第二节	医院客户关系管理的发展	(239)
第三节	CRM 与病人投诉系统	(253)
第四节	案例分析: 广东省中医院的病人投诉管理实践	(258)
第九章	医院战略管理概述	(263)
第一节	企业战略的基本概念	(263)
第二节	战略分析	(266)

第三节 企业经营战略	(281)
第四节 战略实施	(284)
第五节 广东省中医院的发展战略	(292)
第十章 不同品牌地位的竞争战略	(299)
第一节 品牌领导者战略	(301)
第二节 品牌挑战者策略	(313)
第三节 品牌追随者战略	(319)
第四节 品牌补缺者战略	(324)
第五节 广东省中医院的品牌竞争战略	(328)
第十一章 平衡记分卡在医院战略管理的应用	(341)
第一节 客户维度	(342)
第二节 财务维度	(349)
第三节 内部业务流程维度	(356)
第四节 学习与成长维度	(364)
第五节 广东省中医院目标管理机制的建立	(371)
第十二章 医院品牌观点荟萃	(375)
一、向广东省中医院学什么	(375)
二、打造患者信赖的医院品牌	(388)
三、中国首个大型医院品牌营销研究	(394)
四、树立品牌意识,以强势学科带动医院综合实力全面提升 ...	(420)
五、医院品牌战略定位	(425)
六、发挥医院品牌效应,拓宽医院服务的探索	(430)
七、专科医院品牌战略与客户关系管理	(435)

八、战略、人本、文化——构建仁济医疗集团的核心竞争力 …	(440)
九、珍惜品牌，做大做强 ……	(447)
——记天津医科大学总医院品牌发展战略 ……	(447)
十、在医院品牌学科管理中的系统 SWOT 分析 ……	(451)
十一、构建人性化医疗服务品牌，实现医院可持续发展 ……	(454)
十二、人文性医疗与医院服务品牌建设 ……	(460)
十三、以市场规律和患者需求为导向构筑医院诚信建设体系 …	(464)
中英名词对照 ……	(473)

第一章 医院品牌概论

我们的目标是希望患者把广东省中医院当作其终身健康的依靠，当其有需要的时候，首先想到的就是我们。

——广东省中医院

第一节 品牌概述

当代品牌营销 (brand - marketing) 大师，美国西北大学凯洛格 (Kellogg) 商学院终身教授菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 曾提出以顾客为中心的品牌营销理论：要想销售增长，公司必须建立一个基于顾客价值的品牌战略 (brand - strategy)，从顾客的利益出发，寻找顾客需求，从而制定出符合顾客需求的产品、服务。一个好的品牌需要具备六个特征：①品牌属性 (brand - property)：如奔驰汽车表现出昂贵、优质、工艺精良、声誉高的特定属性，而提起麦当劳，人们则会联想到快捷、干净、廉价。②品牌利益 (brand - benefit)：品牌的属性可以转换成利益。如 Volvo 汽车的属性是安全，其转化利益则是“万一出交通事故，驾驶员及乘客都是安全的”。③品牌价值 (brand - value)：品牌还体现了价值感。如入住五星级

酒店虽然昂贵，但体现了客人的身份，物有所值。④品牌文化 (brand - culture)：品牌可能象征了一定的文化含义。如 Polo 牌的休闲服，象征了高尔夫球的高雅运动文化，耐克运动服则体现了奥林匹克竞争、力量之文化。⑤品牌个性 (brand - characteristic)：品牌代表一定的个性。如驾驶敞篷式法拉利跑车，显示着主人的突出个性。⑥品牌使用者 (brand - user)：品牌还体现了购买者是属于哪一类的消费者。如果看到一位 20 岁的年轻小伙子驾驶一辆劳斯莱斯，人们会大吃一惊。品牌所展示的价值、文化和个性均会反映到使用者身上。

一、品牌的定义

那么什么是品牌 (branding) 呢？品牌是某种产品或服务在消费者心目中的形象。它是一种名称，标记或符号，品牌的目的是借以辨认某种产品或服务，使之区别于竞争对手，形成差异化竞争优势 (differentiated competitive advantage)。一旦形成购买力，目标品牌是首选消费对象。品牌同时传达了质量保证的信号，建立消费者信心，向购买者提供一系列长期特定的利益和信誉。

随着中国市场化经济的发展和商业竞争的加剧，品牌建设是企业营销活动的一个重要组成部分，显示出巨大的竞争力。

二、品牌的特征

品牌是消费者用于识别产品或服务的手段。品牌拥有者经过法律程序的确认，享有品牌的专有权，有权要求其他企业或者个人不能仿冒、伪造。这实际上就是品牌的排他性 (brand exclusivity)，然而我们的许多企业在竞争中都没能很好地利用这一法律武器。例如，“协和医院”的品牌除了解放前北京、武汉、福州三个城市一直使用至今外，最近全国各地又冒出许多“协和医院”。

1. 品牌是企业的无形资产 由于品牌拥有者可以凭借品牌的优势不断获取利益，可以利用品牌的市场开拓力、形象扩张力、资本内蓄力不断发展，我们可以看到品牌的价值。这种价值我们并不能够像物质资产那样用实物表示，但它能使企业的无形资产 (intangible asset) 迅速增大，并且可以作为商品在市场上交易。例如“广东省中医院”的品牌不仅在中医药医疗系统中具有非常高的知名度，甚至在全国的医疗市场中也具有非常高的无形资产。

品牌的转化具有一定的风险及不确定性。品牌创立后，在其成

长过程中,由于市场的不断变化,需求的不断提高,企业的品牌资本可能壮大,也可能缩小,甚至其评估也存在难度。对于品牌的风险,有时由于企业的产品质量出现意外,有时由于服务不过关,或者由于品牌盲目扩张,运作不佳,这些都给企业品牌的维护带来难度。

2. 品牌的表象性 品牌是企业的无形资产,不具有独立的实体,不占有空间,其最原始目的就是让人们通过一个比较容易记忆的形式来记住某个产品、服务或者企业,因此,品牌必须有物质载体,需要通过一系列的物质载体来表达自己,使品牌形象化。品牌的直接载体(direct carrier)主要是文字、符号和图案;如医院的名称、院徽、标志性建筑的图片等,间接载体(indirect carrier)主要有服务质量、医院的知名度、美誉度、市场占有率等。没有物质载体,品牌就无法表现出来,更不可能达到品牌的整体传播效果。例如,摩托罗拉的全质量服务中心的服务,既可作为摩托罗拉品牌的直接载体,也是其间接载体。广东省中医院的门急诊和住院部既是“省中医”品牌的直接载体,也是间接载体。

3. 品牌的扩张性 品牌具有识别功能,代表一种产品或服务、一个企业或医院,企业可以利用这些优点来展示品牌对市场的开拓能力,还可以帮助企业利用品牌资本进行扩张。例如,除广东省中医院的大德路总院外,二沙分院、芳村分院、珠海分院和刚落成的大学城分院都是“省中医”品牌的延伸与扩张。

三、品牌的作用

1. 品牌是服务和医院核心价值(core value)的体现 品牌是消费者记忆商品或服务的工具,不仅要將商品或医疗服务卖给目标用户或者患者,而且要使他们通过使用对商品产生好感,不断宣传,形成品牌忠诚,使消费者重复购买。消费者通过对品牌产品的使用,围绕品牌形成消费经验,存储在记忆中,为将来的消费决策提供依据。一些企业更为自己的品牌树立了良好的形象,赋予了美好的情感,或代表了一定的文化,是品牌和品牌产品在消费者的心目中形成了美好的记忆,比如“麦当劳”,人们对于这个品牌会感受到一种美国文化、快餐文化,会联想到一种价格低廉、标准一致和卫生明亮,也有“麦当劳”品牌激起儿童在麦当劳餐厅生日会尽情欢乐的回忆。笔者曾访问过广东省中医院的病人,他们中的许多

人对住院期间得到该院医护人员的悉心照顾记忆犹新，有的甚至说是终身难忘。

2. 品牌是识别商品的分辨器 品牌的建立是基于竞争的需要，是用来识别某个销售产品或服务的。品牌的设计应具有独特性，要有鲜明的个性特征。通过品牌人们可以认知产品或者服务，并依据品牌选择购买。

3. 品牌是质量和信誉（credibility）的保证 企业或医院设立、创立和培养品牌，是希望此品牌日后能够变成名牌。品牌代表着企业的形象，企业从长远发展的角度必须从产品质量上下功夫，在售前、售中、售后服务上努力，以利于提高品牌的信誉、扩大品牌的影响力。树品牌、创名牌是医院在市场竞争的条件下逐渐形成的共识，人们希望通过品牌对产品、服务和医院加以区别，形成品牌追随，通过品牌扩展市场。优秀品牌的出现使用户形成了一定程度的追随度，由此使医院在与竞争对手的竞争中拥有了后盾基础；品牌还可以利用其市场扩展能力，带动企业进入新市场；品牌可以利用品牌资本运营的能力，通过一定的形式如特许经营、合同管理等进行企业的扩张。现在国内流行的医院管理集团就是利用这种品牌特征。广东省中医院的芳村分院，又有一个名字叫广州市慈善医院，由广州市政府、市民政局和慈善机构创立，交由广东省中医院管理及运营，利用的也是这种品牌特征。

4. 品牌的价格 品牌以质量取胜，它常富有文化和情感内涵，所以品牌为产品增加了附加值。同时，品牌有一定的信任度、追随度，企业可以为品牌制订较高的价格，获得更多的利润。品牌中的知名品牌在这一方面表现最为突出，如海尔家电，其价格比一般同等产品高。由此可见品牌特别是名牌给企业带来的较大的收益，而品牌作为无形资产，已经为人们所认可。然而，医院具有较强的社会公共功能，利润最大化并不是医院追求的目标。如广东省中医院品牌影响力非常大，但它的收费标准与其他医院并无二致，严格按照物价标准执行，并在院内公开，接受患者监督，同时他们强调医疗费用的合理性，反对为患者提供过度的和患者不需要的医疗服务。

每年美国《商业周刊》都对世界著名品牌进行价值评估及排名。2004年结果如下（表1-1，1-2）：

表 1-1 2004 全球品牌 10 强榜

单位: 亿美元

排名	品 牌	品 牌 价 值			备 注
		2004 年	2003 年	2002 年	
1	可口可乐	673.9	704.5	696.4	可口可乐的新品种如 Vanilla 可乐、柠檬口味饮料等使得这一软饮料品牌继续称雄全球
2	微软	613.7	651.7	640.9	微软改变了它的广告策略, 不仅仅销售产品, 而是致力于树立其品牌
3	IBM	537.9	517.7	511.9	蓝色巨人斥资 8 亿美元推动电子商务的发展, 这一举动使它在这一领域获得了公认
4	通用	441.1	423.4	413.1	要在目前的市场获得两位数的增长率十分困难, 但通用的 Edison 品牌实现了这一可能
5	英特尔	335.0	311.1	308.6	随着 Intel Inside 和 Wi-Fi 在全球的广泛使用, 英特尔的迅驰芯片笔记本电脑良好的销售业绩将其带入一个新高
6	迪斯尼	271.1	280.4	292.6	不仅迪斯尼的商店准备出售, 其主题公园也充满着悲伤的气息
7	麦当劳	250.0	247.0	263.8	各式各样的订单和不够清洁的餐厅损害了这一品牌。在重新提高服务质量及推出沙律等后, 麦当劳得到了一定恢复
8	诺基亚	240.4	294.4	299.7	虽然面临了三星等迅速增长的对手和众多当地品牌的强劲挑战, 诺基亚仍稳居世界头号手机制造商的位置
9	丰田	226.7	207.8		丰田精于制造豪华型和节能型私家轿车, 不仅名流富豪喜欢购买, 普通大众也渴望拥有
10	万宝路	221.3	221.8	241.5	在各地禁烟运动及诉讼案的包围中, 万宝路似乎穷于应付

表 1-2 医药著名品牌

单位: 亿美元

排名	品 牌	品 牌 价 值			备 注
		2004 年	2003 年	2002 年	
29	辉 瑞	106.4	104.6	97.7	辉瑞不仅擅长于并购, 其旗下的药品 Viagra 和 Lipitor 更是全球药品销售冠军
32	默 克	88.1	94.1	91.4	尽管专利期满对默克不利, 但它在新药研发领域仍居领先地位
87	强 生	29.5	27.1	25.1	强生品牌深得消费者信任, 这使得强生拥有广阔的药品及医疗设备产品线并保持了良好的销售额

资料来源: Diane Brady et al. Most valuable brands in the world, Business Week, 2004

四、品牌影响因素

如上所述, 品牌的涵义非常丰富, 品牌建设也涉及了企业营销的方方面面。但是, 在企业和医院建立和管理品牌的漫长过程中, 需要考虑的关键因素有哪些呢 (图 1-1)?

1. 品牌的本质——质量 质量是品牌的基础和生命, 名牌的显著特征就是能够提供更高的可感觉的质量, 世界上的知名品牌如

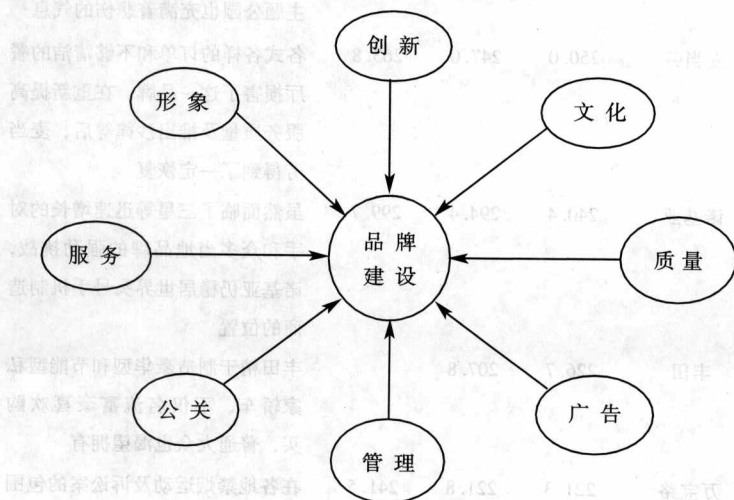


图 1-1 影响品牌的关键因素