

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series



医疗保健业

Inside Health Care

E.O. 泰斯伯格 (E.O. Teisberg) 等 编写
王旭东 马慧勤 等 译

医疗保建业

图书在版编目 (CIP) 数据

医疗保健业/泰斯伯格等编写;王旭东等译.

北京:中国人民大学出版社,2003

(哈佛商学案例精选集.实务系列)

ISBN 7-300-04784-X/F·1470

I. 医…

II. ①泰… ②王…

III. 医疗保健事业-美国

IV. R199.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056148 号

哈佛商学案例精选集

实务系列

医疗保健业

E. O. 泰斯伯格等 编写

王旭东 马慧勤等 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 9 月第 1 版

印 张 14.75

印 次 2003 年 9 月第 1 次印刷

字 数 199 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学院案例精选集》 出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为唯一一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他





们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了6万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能





达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月



“实务系列”使用说明

欢迎选用哈佛商学院（HBS）出版的案例集“实务系列”。
本案例集的“实务系列”有三个主要目标：

通过提供哈佛商学院出版的相关研究领域的专辑，增强读者对商务的理解。理解商务所涉及的内容远不止于收入报告和新闻标题等；理解商务意味着了解经理们如何感知、分析公司面临的诸多复杂挑战及其相应的应对战略战术。近一个世纪以来，HBS不断地从公司层面研究经理世界；同时，也将经理们的经历用于促进高级培训和学习。在这些案例中，虽然你找不到简单的答案或者快速决定，但是，你将会发现各个产业、各个市场和各种技术的稳定的、详细的情景，可以发现智慧的专业人员，这些人像你一样，正在努力处理这些情景。

关注 HBS 出版的关于沸沸扬扬、快速增长各产业的新著。今天的各家公司正在快速地奔向目标。我们通过关注新的案例研究，保持该“实务系列”处于时新状态。本丛书以快速演化的产业为关注焦点。这些产业的商务惯例即使在 10 年以前，也不曾有人预想过。

引领读者进入基于网络的信息资源，从而可以提供充足的信





息。利用最好的网上的资源，你可以探查出我们在案例研究过程中调查的各个公司“下一步会发生什么”、“为什么会发生”——如果你正好发掘到某个信息源的话。我们指导你访问各个网站，以便在那里学到更多的东西并让你自己行动起来。随着“实务系列”的开发，我们会丰富和细化我们的网络指南，其中一部分是根据像你一样的读者的建议完成的。

哈佛商学院出版社还拥有另外的资源——包括更多的案例研究——覆盖“实务系列”的所有主题。如果想研究更多的产品，学习本系列中的其他题目，或者订购这些读物的更多拷贝，请打电话：1-800-545-7685，或访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。

哈佛商学院



译者序

医疗、住房与教育构成了当代中国家庭的三大主要经济压力，住房商品化与教育产业化进程使人们逐渐承担起了个人和家庭对生活的责任。但对于个人和单个家庭来说，伴随医疗技术的发展和生存环境的恶化，医疗保健风险已成为绝大多数家庭的难以承受之责。中国农村大量因病返贫人口的出现，就是个体承担医疗风险失败的典型例证。

医疗风险的不可预期性和风险发生的必然性使得医疗风险防范成为全社会的责任，集腋成裘、互助共济是世界各国应对医疗风险的普遍选择。作为我国社会保障体系的重要组成部分的医疗社会保险体系的建立和不断完善，既是经济发展与社会进步的结果，也是社会对其成员保障责任的体现。使每一个公民都能过上文明、健康的生活，是社会文明的重要标志。经过 20 多年的改革开放，我国已经建立了比较完善的医疗卫生服务体系和医疗社会保险统筹体制，但我们仍会感到医疗保健的困境，对求医看病的恐惧既来源于病人在医疗过程中的弱势地位，也来自于整个医疗服务体制的弊端。虽然病人直接感受到的是医药服务，但医疗服务体系是一个包含从初级预防、门诊医疗、住院医疗、康复医疗





的医疗服务链，而支撑医疗服务链的是医药的研发、生产与销售体系和医疗保险费用筹集、支付体系，只有这三个体系良性协调运行，才能实现全社会的最大医疗保障和医疗资源的效用最大化。医疗保障不仅关乎每个社会成员的切身利益，更直接关系到一个国家的可持续发展与综合竞争力。美国的医疗保健支出在1994年达到国内生产总值的1/7，而美国政府预测到2030年将达到近1/3。

完善医疗保健服务体系，提高医疗资源利用效率，保障社会成员的医疗服务质量，需要在公共政策、医疗服务体系建设、医疗保险模式创新和医药技术研发、生产及销售领域协调规划发展，当年中国农村合作医疗所取得的举世瞩目的社会效益和经济效益，就是最好的例证。

美国在制定医疗保障政策时，注重社会成员个人的责任和个性需求的满足，在医疗服务中发展市场竞争机制，通过竞争促使医疗服务机构不断为顾客创造价值，实现显著持久的成本缩减，全面培育新的疾病防治途径、新的医疗服务体系和更有效率的服务设施，而非医疗成本在病人、医疗服务机构、医药生产商和医疗保险机构间的简单转移。

在未来的医疗保健体系中，医疗保险机构将扮演日益重要的角色，发挥其对医疗资源利用效率的控制功能，将有助于降低医疗成本，提高医疗效果。管理式医疗、专科医疗管理方案就是应运而生的创新。

医疗机构本身的运行效率也是直接影响医疗资源利用效率和病人满意度的一个关键环节，在医疗服务价值链中，医疗服务质量与服务价格是病人最为关心的。引入客户导向，实施过程再造，强化工作质量控制，建立利益约束机制是实现医疗机构的社会效益与经济效益双赢的有用管理工具，杜克儿童医院（DCH）的案例提供了医疗机构成功再造的有益的借鉴。

降低医疗成本与提高医疗效果一直是医疗保健业面对的两难选择，最终解决之道有赖于医疗/医药技术的创新和医疗服务链的整合再造。

本书的翻译工作由王旭东、郝志蓉、王均玘、马慧勤共同完



成，由于学识所限，谬误在所难免，恳请读者不吝赐教。
(xd.wang@263.net)

译者
2003年3月



目 录

在医疗保健工作中竞争	1
管理式医疗	25
牛津健康计划：专科治疗管理方案（A）	51
省钱，救命	91
贝思·伊思瑞尔女执事医疗中心：协调病人治疗	107
Medtronic 愿景 2010（A）：面向 21 世纪的转变	141
Medtronic 愿景 2010（B）	187
礼来公司的 Evista 开发项目	193



《哈佛商学案例精选集》

第一批书目

商务基础系列 (Business Fundamentals Series)

伦理化商业决策 (Making Ethical Business Decisions)
新经理人的领导力 (Leadership for New Managers)
经理人财务知识 (Finance for Managers)
销售管理 (Sales Management)
新产品开发 (New Product Development)
创业企业融资 (Financing Entrepreneurial Ventures)
企业和因特网 (Business and the Internet)
信息时代的管理 (Information Technology for Managers)
解读财务报表 (Reading Financial Reports)
理解成本 (Understanding Costs)
谈判 (Negotiation)
营销战略 (Marketing Strategy)

实务系列 (From the Field Series)

商用和家用软件业 (Inside Business and Consumer Software)
专业服务业 (Inside Professional Service)
在线金融服务业 (Inside Online Financial Service)
医疗保健业 (Inside Health Care)
生物制药业 (Inside Biotechnology & Pharmaceuticals)
零售业 (Inside Retailing)
风险投资业 (Inside Venture Capital)
B-to-B 电子商务 (Inside B-to-B Commerce on the Web)
B-to-C 电子商务 (Inside B-to-C Commerce on the Web)

在医疗保健工作中竞争

E. O. 泰斯伯格
(E. O. Teisberg)

迈克尔·E·波特
(Michael E. Porter)

格雷戈里·B·布朗
(Gregory B. Brown)



INSIDE HEALTH CARE



要点

美国的医疗保健改革正面临着与经济现实的冲突。大多数改革建议的焦点都集中在通过消除浪费和减少低效率以实现暂时的成本节约上。而真正的问题是如何实现显著持久的成本缩减？如何才能全面采用新的疾病防治途径、新的医疗服务体系和更有效率的服务设施？答案存在于在过去 20 多年中所获得的关于竞争准则的经验教训之中。各行各业的内在动力都是相同的，即通过竞争促使企业不断为顾客创造价值。

思考题

1. 作者断言普遍覆盖的健康保险对于医疗保健改革是必要的。在一篇主要讨论在医疗保健行业发展竞争的文章中提出普遍覆盖健康保险的概念是否恰当？为什么？你是否认为作者关于普遍覆盖的益处的概要描述令人信服？你可以浏览全国健康计划服务医师网址（www.pnhp.org）以了解更多相关信息。

2. 作为对本文的回应，哈佛医学院的阿诺德·雷尔曼（Arnold Relman）教授写道：“（作者）开出了‘有效竞争’的猛药，似乎仅仅把医疗保健业看成是一个竞争的魔力未能得到发挥的普通行业……医疗保健不是可以进行标准化、批量化的市场交易的或消费者可以根据价格和质量进行充分判别的产品……医疗是一项高人性化的个性化服务，医疗服务只有在充分尊重特定个体在特定情况下的症状才能实现其价值和获得成功”（“Finding a Lasting Cure for U. S. Health Care,” *Harvard Business Review*, September-October 1994, #94512）。你认为谁的论据更有说服力？请给出你回应本文的 3~4 个观点。

3. 互联网上有许多关于美国医疗保健改革的资料，你可以从电子政务网开始搜索：

- www.epn.org
- 在“View by Subject”下选择“Health”
- 在左边“For More Information”栏目中选择“Health Links”





由于医疗保健体制中的激励机制发生了扭曲，
以至于一般性的竞争规则已不再适用。

在医疗保健工作中竞争*

美国的医疗保健改革正面临着与经济现实的冲突。大多数改革建议的焦点都集中在通过消除浪费和低效率以期实现暂时的成本节约上。而当前相关政治争论的核心问题是这些节约下来的资金是否能够满足实现全民保障所需增加的费用。但是，如果这些改革者真心要为美国医疗保健制度寻找一个持久的解决途径的话，那么，他们就未能真正找到问题之所在。

在有关医疗保健的辩论中被明显忽视的问题才是人们应该讨论的问题，即如何在一定的期限内实现大量且持续的成本缩减？如何才能采用全新的疾病预防和治疗手段，采用全新的医疗服务体系？以及如何采用更多的高效且低成本的医疗设施？

答案就在于医疗保健行业近 20 年来所总结的关于竞争规律的深刻经验教训里。从一个行业到另一个行业，内在的根本动力是相同的，即竞争迫使公司把越来越多的价值让渡给消费者。这个持续的质量改善和成本降低过程的主要推动者就是改革创新。如果医疗保健改革离开了改革创新的激励，那么，拓展客源的欲

* E. O. 泰斯伯格和迈克尔·波特分别是哈佛商学院的副教授和教授，格雷戈里·布朗曾是外科医生，现为芝加哥 Vector 国际保障的副总裁。





望，不断增加的老年人口健康需求，以及美国人只满足于一流医疗服务的心理状态都会吞没短期成本节约的效果。不能开展改革创新将不可避免地导致低质量服务，或者低质量与高成本两个不利的结果同时出现的情况。

在医疗保健改革的辩论中，隐含着一种被误导的观点，认为科学技术是医疗保健改革的敌人。由于改革者们认为科学技术会增加医疗成本，因此他们往往忽略了技术创新对医疗保健的重要性，甚至有人想阻碍医疗保健科技发展的进程。事实上，激烈竞争驱动的创新才是医疗保健行业改革成功的关键。尽管医疗保健行业在某些方面是有特殊性的，但是从竞争的角度看，它与其他行业没有什么区别。只要把健康的竞争机制引入到医疗保健体系的各个层面，不需要以牺牲质量为代价，美国就可以实现普及医疗保健和降低医疗成本的双重目标。

医疗保健业中的竞争机制出了什么问题？

美国的医疗保健竞争要明显多于其他工业化国家。但令改革者们困惑的是，在竞争机制成功地通过创新极大地改善了医疗服务质量的同时，却似乎没能很好地控制住成本。进一步的观察表明，不仅是竞争失败了，而且由于医疗保健体制中的激励因素发生了偏离，以至于一般的竞争规则都已不适用于该体制了。即使有过剩的医疗服务能力，但医疗服务价格仍然偏高；即使科学技术已被广泛应用，但技术的普及费用仍然很高；即使有些医院和医师们的医疗服务质次价高，但他们仍然可以继续营业。直到最近，医疗保健行业的激励机制还局限于鼓励那些大幅增加成本的或是不考虑成本因素而盲目提高治疗质量的医学创新。

要想成功地进行医疗保健改革，首先必须明确目前的医疗保健体制是如何导致这种无效竞争的。

保险人的利益动机使保险人成了病人和医疗机构的敌人

在大多数行业里，消费者作出购买决定，并为其所购买的产品和服务付款。但是在医疗保险行业里，购买决定、付款和接受医疗服务是分离的。因此，就出现了多顾客层：雇主，为其员工

