

HZ BOOKS  
华章经管

Mc  
Graw  
Hill  
Education

向

# 世界最好 的医院 学创新

真正以人为本的创新先驱

—— 蒂姆·布朗 IDEO公司首席执行官

超级畅销书《向世界最好的医院学管理》姐妹篇

来自全球顶级医疗机构的唯一创新指南

[美] 尼古拉斯·拉鲁索 (Nicholas LaRusso) 芭芭拉·斯珀里尔 (Barbara Spurrier) 吉安里克·法鲁吉雅 (Gianrico Farrugia) 著  
[美] 张秋洋 [中] 孙刚 [中] 李洪秀 译

THINK **BIG** START **SMALL** MOVE **FAST**

A Blueprint for Transformation from the Mayo Clinic Center for Innovation



机械工业出版社  
China Machine Press

# 向世界最好 的医院 学创新

Think Big  
Start Small  
Move Fast

A Blueprint for Transformation from the Mayo  
Clinic Center for Innovation

尼古拉斯·拉鲁索 ( Nicholas LaRusso )  
[美] 芭芭拉·斯珀里尔 ( Barbara Spurrier ) 著  
吉安里克·法鲁吉雅 ( Gianrico Farrugia )

[美] 张秋洋 [中] 孙刚 [中] 李洪秀 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

向世界最好的医院学创新 / (美) 拉鲁索 (LaRusso, N.), (美) 斯珀里尔 (Spurrier, B.), (美) 法鲁吉雅 (Farrugia, G.) 著; (美) 张秋洋, 孙刚, 李洪秀译. —北京: 机械工业出版社, 2016.1

书名原文: Think Big, Start Small, Move Fast: A Blueprint for Transformation from the Mayo Clinic Center for Innovation

ISBN 978-7-111-53659-8

I. 向… II. ①拉… ②斯… ③法… ④张… ⑤孙… ⑥李… III. 医院-管理  
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 083526 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-7443

Nicholas LaRusso, Barbara Spurrier, Gianrico Farrugia. Think Big, Start Small, Move Fast: A Blueprint for Transformation from the Mayo Clinic Center for Innovation.

ISBN 978-0-07-183866-5

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。

版权 © 2016 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 向世界最好的医院学创新

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 卜龙祥

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2016 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 15.75

书 号: ISBN 978-7-111-53659-8

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

梅奥诊所作为世界上最好的医院当之无愧。它的管理经验和效果，从事医院管理的地球人都知道，它所服务过的病人也知道。它的成功经验，在中国医院管理界可谓家喻户晓。为什么它有如此巨大的影响力，可以150年经久不衰，永葆医院经营管理常青藤？未来，是否还能持续快速发展？它的发展动力是什么？由尼古拉斯·拉鲁索等著述，后由张秋洋等翻译的《向世界最好的医院学创新》一书解答了这一系列问题，其答案恰恰是：创新是引领梅奥诊所持续发展的动力。

木秀于林风必摧之。梅奥诊所获得世界最好的医院赞誉，有很多过人之处。“病人至上、团队精神、品牌意识”等对医院管理领域贡献颇大。梅奥诊所作为医院管理界人士学习的榜样，自然成了业界比学赶帮超的目标。这些是对梅奥诊所发展的内部动力和外部压力。怎么办？发展问题解决了，持续性发展就是新问题，是否能够永远独领风骚？

梅奥诊所的管理者为了担当“世界上最好”的角色，可谓高处不胜寒！没有办法，只能殚精竭虑，用尽浑身解数，进行医疗卫生行业服务与管理的颠覆性创新。

他们把医院管理创新当成系统工程精心设计、实施。医院专门成立创新管理团队，并从4人发展到60人规模，成员包括各方面人员，特别“泪奔”的是引进了服务设计师、平台经理、项目经理等管理角色。这些人体验和观察医院的视角，提出的解决方案以及追求的管理效果，对我们还是很新颖和很有启发的。他们别出心裁地进行了“火星计划”，设想假如病人在类似火星的全新环境中就诊，病人如何找到医生，医生如何找到病人，以及突发医疗救助时，怎样保证“健康和医疗保健无处不在”。他们对医院这个“巨大毛团”，从组织架构、工作流程、医疗技术、医疗费用、病人就医体验、就医环境等方面深入分析。通过CoDE（连

接、设计、启用)、SPARC(观察、设计、行动、革新和交流)等方法,进行医院组织架构和就诊流程等方面的变革;把每一项受病人欢迎的改进,及时用于医院管理和服务之中。为了使就医便捷、高效,他们对医疗助理工作提出了明确要求,还在门诊探索运用多学科协作会诊等模式,不仅提高了诊治水平,还减少了复杂病人在门诊转诊的困难,以及因当日时间不够用而需要次日再到医院就诊的困难,此举赢得良好口碑,深受病人欢迎。

对于医疗费用控制,梅奥诊所积极探索医疗保健融合,实现按病种、人头和预付费用控制,积极发挥私人医生在医疗控费与服务方面的作用,探索不同医疗机构检查、检验结果互认;还积极探索应用互联网手段实现远程医疗、就诊咨询等,实现线上线下诊疗相结合,避免造成病人不必要的到医院现场咨询、诊疗和差旅费发生。这些经验对中国医疗卫生改革具有借鉴意义。

本书以叙述方式讲述了梅奥诊所三方面的内容,读者将可以在潜移默化中领悟到:①梅奥诊所以病人为中心的理念起源于实践,是几代人积累的结果,人文关怀已经成了整个诊疗过程的自觉行为,同时它也是梅奥诊所的核心竞争力;②在做事风格上强调效率、效果,注重大处着想、小处着手、迅速行动;③梅奥诊所创新模式贯穿于医院发展的整个历程。一切创新都是围绕“更好地服务病人,更好地进行临床实践,更好地寻求技术革新”。梅奥诊所借助自身高效的组织架构、运行体系、互联网和以病人为中心的人文关怀理念,基本实现了“健康和医疗保健无处不在”的目标。

梅奥诊所创新的理念及效果,对中国医院管理与经营具有非常好的学习和参考价值,值得医院管理者和医务人员学习借鉴,也适合于其他行业管理人员学习。

王景明

中国卫生集团医院总院长

2016年3月30日于北京

阅读本书的过程，令我兴奋和激动不已。合上书卷，对于梅奥诊所的敬仰和内心的感动久久不能平静。我不想掩饰发自内心的溢美之词，这是我读过的有关创新的译本里殿堂级、史诗般的经典著作！我迫不及待地想把本书推荐给那些在医院一线服务患者的同事们，推荐给那些渴望给自己的组织带来变化的中国医院的同仁们。所有从事医疗业、健康业、服务业的领导者、管理者、经理人一定会从本书中找到共鸣和启迪。

通过本书，拥有近6万名医护人员、年营业收入超过90亿美元、作为世界上最大的综合性医疗组织之一的梅奥诊所，其毋庸置疑的领先地位和持续追求卓越的精神再一次被印证。我起初赞叹于作者和译者文笔的优美、逻辑的缜密、案例的鲜活、理念的深邃，而越读到后来，越领悟出首先是梅奥诊所在价值观引领下的伟大实践，跨越百年的创新历程造就了本书的精彩。

梅奥诊所获得巨大成功和丰硕成果的金钥匙是真真正正始终将患者的需求排在首位的核心价值观——为患者看病是最重要的。医生的工资与患者数量或者诊疗收费没有关系。正是心无旁骛、专注于通过创新来优化患者的就诊体验，激励和驱动每一个梅奥人“愿意改变”。梅奥诊所的创新始于客户，也就是患者体验，没有任何其他答案。聚焦患者、团队、服务、诚信、精益求精，以市场变化为导向，这就是梅奥诊所的精髓。

梅奥诊所创新的另一个驱动力来源于居安思危和竞争进取的精神。尽管获得世界上医疗机构“同类最佳”的桂冠，拥有“医学意见最高法院”的殊荣，梅奥人深知“以维持现状为经营原则将是向死亡行军”“如果外面的变化速度超过了内部的变化速度，组织就要结束”的法则，梅奥的领导者愿意以创新来响应不断变化的社会需求，唯一不变的就是改变。

梅奥创新中心“大处着想、小处着手、迅速行动”的工作方式，建立了一个新的创新生态系统。他们“受激励于过去，为未来而创新”。由14名服务设计师、5名创新协调专员等人组成的60人的内部创新团队和外部顾问委员会以及融合性创新模式等，都是推动梅奥诊所持续获得创新成功的组织保障。

被誉为“现代管理之父”的德鲁克先生曾诠释，创新不仅仅是发明创造或者技术革新，其最本质的特征是创造新的客户满意度、新的客户满足感，或者新的客户认知价值。梅奥诊所的创新无时无刻不在思考“客户的体验”，哪怕是开发一把减轻儿童抽血恐惧的采血椅，他们也把患者体验、客户需求放在了第一改进的位置，创意和变革就这样自然而然地发生。

期待着本书给中国医疗业、健康业以及服务业的人们带来创新的正能量。一个人、一个部门、一个机构、一个行业，寻找和发现改善客户需求的机会容易，而唯有行动才能产生影响和成果。

王永治

爱玛客服务产业（中国）有限公司 副总裁

北京彼得·德鲁克管理学院 荣誉顾问

2016年4月10日

人类繁衍，岁月流逝，是无以数计的创新让社会得以迭代。所有让历史记住的进步，应该悉数归功于创新。

创新，可以是从无到有的创造，比如远古时期燧人氏钻木取火、人类发明语言；创新，可以是对传承的改善，比如电动汽车为环保诞生、突显智能技术而发明无人驾驶汽车；创新，可以是对某类传统的颠覆，比如过去电灯的发明、当代互联网电商的出现；创新，也可以是润物细无声的微小努力，比如出现在韩国医院里小患者输液袋上的卡通图案、美国梅奥诊所的儿童专用采血椅。

既然得益于创新给人类带来的惊喜和收益，我们也希望系统归纳以知晓创新都来源于哪里，以及挖掘为什么会有创新，如何能找到创新密码，以至于可以更快、更多、更令人着迷地持续创新。在创新理论的起源以及演绎方面，有众多国内外大师级人物如约瑟夫·熊彼特先生、彼得·德鲁克先生等留下经典论著。比如，彼得·德鲁克先生就归纳了创新的七个来源：意外事件（如苹果砸到牛顿头上）、不协调的事件（如国内外的医改挑战）、程序需要（如红绿灯的发明）、产业与市场结构（如店铺发展成连锁店）、人口统计数据（如中国二胎政策放开对妇产科的影响）、认知的变化（如转基因食品争议对发展有机食品的促进）与新知识（如人类基因组测序完成）。这些理论始终影响和指导着全球的创新者对创新实践的孜孜以求，创新已经成为整个社会、经济以及组织的主要任务，而不是某种口号或精神追求。

在医疗领域，针对共同挑战的创新越来越成为全球化的一致需求。医疗费用的持续上升，人类对医疗的需求没有上限，医疗技术的飞跃发展，老龄化时代的到来，日益严重的慢性病侵袭，没有哪个国家敢说自己没有医疗改革的苦恼和挑战。犹如一个硬币的正反面，任何一种医疗制度在带来优势的同时，也会把劣势



暴露出来。生命的有限，就是医疗价值的最大悖论，在这样的挑战面前，创新似乎显得无能为力。

当我看到《向世界最好的医院学创新》时，再次被久违的温暖包围。2009年，当我第一次阅读《向世界最好的医院学管理》<sup>①</sup>的时候，我被梅奥诊所“每个患者的需求至上”的核心价值观、管理模式深深震撼，更感受到书中所描述的梅奥诊所整个管理体系带给患者的尊重与关爱，那份温暖无从复制。生命之疾病注定无法根除，医疗之挑战注定永远存在，但是基于“每个患者的需求至上”的持续创新，抑或是微小创新，却是全球每一个医疗机构最根本也是最崇高的任务。

我没有缔造创新理论的能力，但我能从这本书中感知创新密码：使命、责任与爱。

赵红

健康界传媒创始人、总编辑

2016年4月15日

---

① 本书已由机械工业出版社出版。

## 译者序 The Translators' Words

---

自2012年起，我与《向世界最好的医院学管理》一书的合作者肯特·赛尔曼多次来中国巡讲，在中国各个大中小型医院参观过程中以及不同规模的会议上，被问及最多的问题是：“有关梅奥诊所医疗管理类的中文版新书籍何时能出版？”其实，我也在盼望着，期待着又一部力作可以在中国出版，来满足国内各级医院管理者对梅奥诊所医疗管理学习的需求，也把更多更新的梅奥医院管理经验传播，以实现多年来中美医疗技术交流协会一直秉承的宗旨：构建桥梁，传播先进的医疗管理理念、经验和制度，结合新技术的交流，最终惠及患者。

在2014年年底，获悉梅奥诊所三位重量级医疗行政管理者，共同出版了关于医疗创新的书籍，就立即网购了原版书，阅读最初数页后，就不能停下，那些在梅奥诊所庞大的机构中践行的“大处着想，小处着手”的故事和案例，完全将梅奥诊所“病人至上”的理念表现出来，没有惊天动地的医疗制度改动，没有声势浩大的创新活动，也没有行政命令式的动员发布，一切的临床技术创新都是围绕“更好地服务病人，更好地进行临床实践，更好地追寻技术更新”展开。所有的一切都是自然、认真、完全地在梅奥诊所开展着，不是追寻一时的业绩，不是力争成堆的专利，也没有个体或部门间的隔离，而是为着长久的创新，在睿智、有力的梅奥领导者带领下，首创性地在医院中引入了专业设计师、电脑专家、项目经理等人士，为临床医护人员的创新想法最终能够实现真正的创新而搭建了平台，他们明确了流程，形成了制度，实现了临床技术/医疗服务创新的长久化，并且遵循着梅奥诊所的宗旨和长远计划，与其他部门和团队一道同方向地前进着。这些使我这位常年居住在医疗麦加圣地，从事医院管理国际交流的人士对这部书更加爱不释手，也愿我们的读者能像我一样喜爱它。

感谢健康界的冯蕾主任将我们翻译团队推荐给机械工业出版社，使我们有机

会更深入地为传播梅奥诊所的创新而工作。同时，也非常感谢我的太太后小南博士，她在本书的翻译过程中一直支持着我们，并且从一位梅奥诊所资深医学科学家的角度，分享着在这个令人骄傲的企业中所积累的行政管理经验，使这部书的翻译更加原汁原味、更加接地气！感谢我两位可爱的儿子戴维和丹尼尔，给我带来欢笑的同时，也使我知道医疗技术惠及下一代人的使命！也感谢那些在这里不能一一提及的朋友们的支持和帮助！

愿这部书不仅使医疗界的朋友受益，也盼望更多来自其他行业的人士喜欢它，这部书的出版，恰逢国家领导人倡导各个行业的创新是经济持续健康发展的动力之时，愿我们的翻译出版工作也为这项宏大政策助力！

张秋洋 美中医疗技术交流协会创始人兼 CEO

2016年3月11日

当戴着橡胶手套的专职采血师手中紧握着采血针，孩子在嘶喊挣扎的时候，房间里的每个人都知道即将发生什么。

采集血样是每天都要发生数千次的经历。虽然大人可以面对它，而且有些人可能比别人做得好一些，但我们猜测采血怎么也不会是你最喜欢的事情。

对于大多数孩子来说，这可是一个非常痛苦、极其可怕、极其不舒服的时候。采血师用手指摸索着静脉，试探着针头，斜着插入静脉，抽出血液，这是整个采血的过程。不管孩子忍受它多少次，它总是相同的经历，总是得到相同的结果。如果面对着采血，孩子不用再挣扎，不必再那般流泪哭喊，而是淡淡地平静地面对，也不再在采血后撇嘴几个小时。这样的话，我们是不是就算做好了呢？

这么面善的大人怎么可以像个吸血鬼那样残忍呢？能不能有个什么方法可以让整件事情变得让人愉快些？或者，如果不能那么愉快，至少不要那么可怕和恶心呢？能不能有个什么方法可以让孩子接受得更自然？从而方便了采血师、护士、医生和房间里其他的成年人呢？能不能有个方法对大家来讲都更轻松、更节约时间呢？

现在，让我们来看看梅奥诊所儿科的采血椅吧（见下一页图 I-1）。

这把儿童采血椅是由梅奥儿科内分泌医生阿依达·拉忒富（Aida Lteif）医生领导的设计团队专门为采血而设计的。这把椅子上面有一个大按钮，它看起来像一个大黄蜂，当孩子碰到按钮时，它就嗡嗡地振动起来，于是就分散了孩子的注意力，就像牙科医生在为你打口腔麻醉针的时候，他可能会轻轻地敲敲你的牙齿或脸颊来分散你的注意力。这把椅子装有内置的 iPad、iPod 和投影仪屏幕，可以直接显示图片、视频、游戏和其他可以让 1~15 岁的孩子分心的东西，甚至可以播放孩子自己带来的东西。这把椅子还配备有容易操作的杠杆和踏板，可以轻

松地把因为采血而感到头晕的孩子放到平躺的位置。

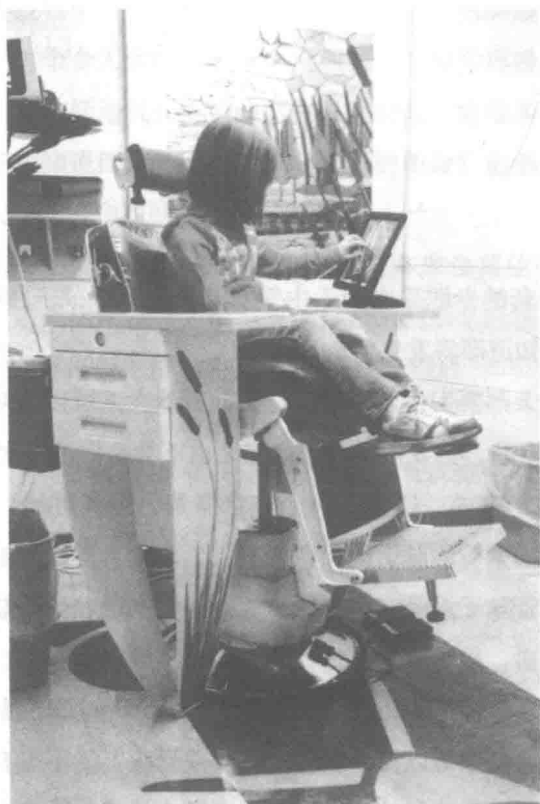


图 1-1 梅奥诊所儿科的采血椅

“我们知道，使孩子分心可以让他们更容易接受采血，主要是要让孩子们愿意走进来，坐在椅子上，而不是把他们的注意力只集中在抽血上面。坐在这把椅子上，孩子们将把他们的注意力放在椅子所能提供给他们娱乐上面。”拉忒富医生解释说。

## 变革就诊体验

---

如果将这把儿童采血椅当作创新的话，我们应该如何来描述它呢？

它是否改变了整个医学界？它是否影响了抽血的临床结果？它会不会出现在《纽约时报》（*New York Times*）的头版新闻上？或是成为美国公共广播公司（PBS）《新闻一小时》中关于医药革新的一个故事？它会不会是一个新的革命性药物或

特效药？或是一种新的无创手术？

当然，这些都不是。这把儿童采血椅没有改变现有的医学水平，不过它改变了我们为提供服务的方式，它改变了患者的就诊体验。

为什么这种创新是如此重要呢？

简而言之，就是因为我们打算改变健康和医疗保健，并打算通过改善患者的就诊体验来实现这种改变。

## 我们面对的困难

---

每个人都可能已经意识到了我们所面对的困难。在过去的 30 年间，医疗保健已如雨后春笋般成为美国 3 万亿美元的年度问题，这个问题极有可能吞噬掉美国 20% 的经济。虽然美国拥有着世上最昂贵的医疗体系。可是，如此奢华的价格，我们得到的是什么呢？实际上，我们提供了尖端的护理服务，可以说是高度复杂条件下的最佳护理。

在我们的医疗体系中涌现出了影响深远的诊断和治疗疾病的创新。然而，《华盛顿邮报》记者兼《美国的治疗：全球追寻更好、更低廉、更公平的卫生保健》一书的作者 T. R. 里德 (T.R.Reid) 指出：“综合各个国家整体医疗保健效果，世界上有 36 个国家的排名比美国更好。对比澳大利亚、加拿大、荷兰、新西兰、英国和德国，美国排在最后。以上结论来源于联邦基金 (Commonwealth Fund)，一个以‘追求高绩效的卫生保健系统而工作’的私人基金会的调查结果。”

那么，针对这种情况，我们计划做什么呢？

## 重构，继而解决

---

阿尔伯特·爱因斯坦 (Albert Einstein) 曾经说过：“如果我有一个小时来解决一个问题，我会花 55 分钟思考问题，然后用 5 分钟思考解决方案。”

事实上，在梅奥诊所，我们觉得有责任引领医疗保健的全球性变革。但是，针对这样一个非常复杂的行业，这是不是一个巨大的挑战？是不是像个“巨大的没头没尾的毛团”(giant hairball)？我们该从哪里开始呢？我们如何变革一个行业，或者最起码，我们应该如何带头变革我们的组织呢？

在梅奥诊所，我们已经开始了变革。在这 150 年的历史中，除了许多已经完成的或正在进行的变革，我们还做了几个大项目，这些经验都可成为任何试图在一个复杂的空间内进行大规模创新的组织很好的样板。

首先，我们重新定义的问题是关于健康和医疗保健的经验的，它超越了传统临床技术的头痛医头脚痛医脚（break-fix）的概念。我们认为，医疗保健应该包括预防护理、医疗期间和病后随访等一系列活动，这涉及医疗的整个环节，从头到尾。它不只关于单纯在医院里发生的医患关系。

正如我们经常说的一样，这就是我们所强调的“健康与医疗保健”，它涉及了我们的“方方面面，无处不在”（here, there, and everywhere）。

通过专注于“健康体验”这个更大的定义，我们认为，我们可以改变全球医疗保健的大局观。虽然这是一个雄心勃勃的目标，但是因为我们已经重新定义了问题，围绕它我们就会有新的愿景（vision）。通过本书，你将看到我们是如何运用这种愿景，并如何应用同样的原则将其用于任何大型组织的运营中的。

其次，我们创建了梅奥诊所创新中心（Mayo Clinic Center for Innovation, CFI）。该创新中心是一个由 60 人组成的正式的跨学科小组，该中心的成员与梅奥诊所的医生，还有外部合作伙伴携手合作，竭诚为梅奥诊所这独一无二的体验（an unparalleled experience）而服务。我们的使命很明确，那就是：

我们要改变健康和医疗保健的服务方式。

“大处着想，小处着手，迅速行动”（Think Big, Start Small, Move Fast），就是指如何用整合一个平台、大小项目和计划来拓展我们创新的视野。它还指如何把这种变革创新的理念应用到患者就诊的体验中。它是关于梅奥诊所创新中心如何能够在这样一个复杂、竞争激烈的环境中来实现这一切的。

“颠覆性”的英文拼写开始于一个小写的“d”

---

那么，我们这把儿童采血椅是如何融入这一大的图景之中的呢？它是否变革了医疗保健？它是否解决了 3 万亿美元的问题？

它本身并没有。虽然它只是许多创新之一，但我们认为，它正是我们创新精神的案例，并且最终有可能颠覆并改变我们整个医疗系统。这种核心精神和途径

将使 20 世纪的医疗系统变革成一个崭新的、更进化的 21 世纪的医疗模式。

我们确实用了“颠覆性”（disrupt, disruption）这个词，我们需要在这里解释一下。

你可能已经听说过或读过，创新可以是持续性的（sustaining）或颠覆性的（disruptive）。由“街头流传”的定义，颠覆性创新（disruptive innovations）可以改变世界，或者至少是改变其中重要的一部分。颠覆性创新可以永久地改变市场和商业模式，就像在 20 世纪上半叶受汽车影响的铁路客运服务、受自动取款机影响的银行业，而在过去的 25 年里互联网更是影响着每个人的家居。

再有就是由哈佛大学教授、创新专家克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）提出来的“颠覆性”（disruptive）的概念，他认为颠覆性创新带来的产品和服务更快、更便宜、更简单，因此更适合于应用。比较清楚的例子就是在 20 世纪 80 年代，个人电脑颠覆了市场；以及亨利·福特（Henry Ford）因为提供了批量生产的廉价汽车在 20 世纪 20 年代而颠覆了汽车市场。克里斯坦森博士还介绍了“持续性”创新是不断变化的产品或服务的本质——是它保持并完善在市场预期中的下一次开发周期中能够再次胜出的保证。

我们的儿童采血椅是否符合颠覆性创新的这些定义呢？大概不会。虽然它确实改变了患者的就诊体验，但仅凭这种设计它几乎不可能改变游戏的规则。而打乱一切，从头开始并不适合医疗革新。患者生命危在旦夕，我们首先要维持患者的生命体征，我们不可能推倒这一切，重新开始，我们不能直接就把它留给患者和医生去找出系统的错误。然而，我们确实需要很多的实验来改变医疗保健的提供方式，当然这需要大量的创新，有一些是小的创新，有些不是那么小，而所有的创新都是针对患者就诊体验来重新设计一个更完整的体系，从不同的角度来解决同一个问题。我们称这些为变革性创新（transformative innovations）。

## 什么是变革

---

当我们说“变革”（transform），我们想表达的是“颠覆”与“持续”的结合。从我们的愿景角度来看，与 20 世纪的医疗模式相比，21 世纪需要有着显著的差别与演变。但是，我们是否需要一个像桑迪飓风（Hurricane Sandy）一样的事件来



做到这一点？我们是否希望我们的医疗保健体系因其自身的负荷而崩溃？就单单为照顾老年痴呆患者，每年我们就需要提供 200 亿美元。这些使得削减医疗支出的提议如乌云般一直都笼罩着社会舆论和信号。

我们知道，有时候系统重置是必要的，但我们不能等待飓风，任由它来摧毁我们所拥有的一切（以实现系统重置），因为它将会给我们带来更多的混乱。因此，梅奥诊所的解决方法之一就是变革医疗保健体验，并一步一个脚印地实现这种革新。蒂姆·布朗（Tim Brown）是 IDEO 的总裁兼首席执行官，《设计思考改变世界》（*Change by Design*）一书的作者，他是这样说的：“复杂的系统问题不可能被几个在一个房间里的人所解决，他们需要逐层逐步，循序渐进，分层设计，并有效地联系在一起，从而才能够开发出一个更好的整体。”在我们的例子中，我们分层、逐步设计我们的计划，力图为患者提供更好、更有效的医疗体验，并实现一个更好的变革性的医疗（不只是医疗保健）系统。

我们在第 2 章将分解变革创新的定义。变革创新是颠覆性的（disruptive），它的英文拼写开始于一个小写的“d”。它最终将毫不掩饰地指出一切的变革都将是患者（也就是商业中所谓的消费者）为中心。这种革新是有层次、反复叠加的。它对客户的影响将不论规模大小。这种革新由一系列的层面组成，像层压的胶合板粘在一起，却远远超出基本材料的形式和力量。它汇集了不同学科，它将设计理念与科学方法融合在一起，因而实现了具体的变革。

## 健康和医疗保健无处不在

---

电子远程会诊平台（eConsults）是梅奥诊所创新中心的另外一个成功的故事。无论患者身在何处，由一系列电子工具搭建而成的电子远程会诊平台可以把患者和梅奥诊所的医生（有时可能是患者本身的当地医生）连接起来。患者不再需要亲自前往梅奥诊所，相反，这些工具可以使每个终端客户（患者）通过视频、文字、一款智能手机应用程序或类似的设备与医护人员取得联系。随着时间的推移，原来那种传统的医患关系体验就发生了变革。

当你看到梅奥诊所创新中心的另一个成功故事，你的视野会变得更加清晰。这就是所谓的妇产专线（OB Nest）。准妈妈可以使用电子工具在怀孕的各个阶