



洞见

罗兰贝格

03.2022
上海 / 中国



新时代下, 医疗服务方如何围绕患者 与客户旅程塑造可持续竞争力

引言

长期以来,国民健康水平提升都是我国社会发展的重要议题,随着我国民众健康意识的不断提升,医疗服务面临着多样化、差异化、个性化的医疗服务需求,行业前景可期。与此同时,政策、技术、人口社会及新冠疫情等方面的变革深刻地影响着医疗服务行业,也带来更多的挑战与机遇。目前,医疗服务行业正处在迈向新时代的窗口期,不论是公立医疗机构还是非公立医疗机构都应该关注自身的可持续竞争力以积极应对挑战、赢得先机。

罗兰贝格基于长期的行业观察,提出了医疗服务方的致胜要素矩阵,并就其中目前医疗服务方普遍缺乏认知和体系化方法论的营销能力进行详细介绍,旨在为医疗服务方,特别是市场化程度较高的公立医院和非公立医院逐步提升以营销能力为代表的可持续竞争力的道路提出建议。

目录

引言	01
第一部分:新时代下,医疗服务方需要塑造可持续竞争力以应对挑战	03
第二部分:围绕患者及客户旅程打造可持续竞争力,特别是营销能力矩阵尤为重要	06

第一部分:新时代下,医疗服务方需要塑造可持续竞争力以应对挑战

一、我国医疗服务体系“公立为主、非公补充”的基本格局不变,但两者覆盖市场和目标患者群相互渗透、竞合关系演化带来新的变革

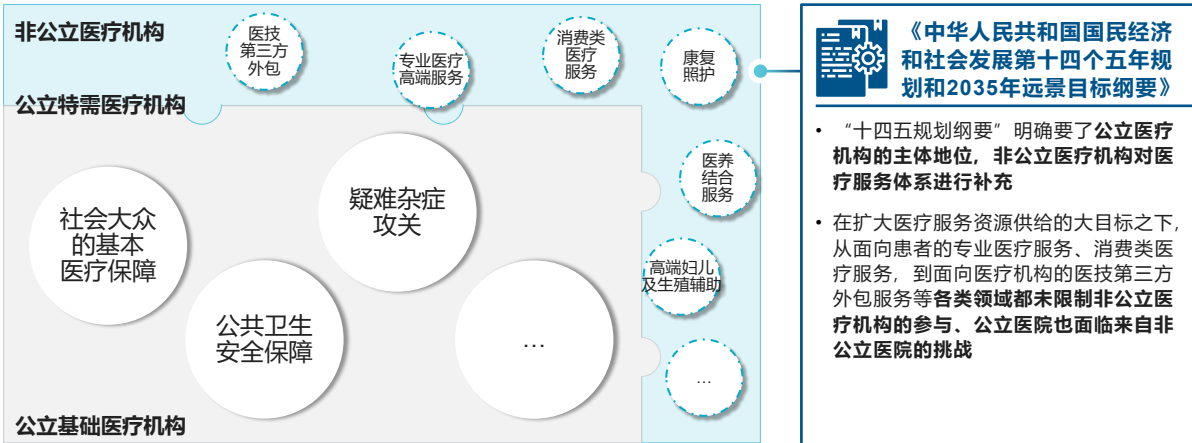
国民健康水平提升是我国社会发展的重要议题,十九大、“健康中国”2030规划纲要等一系列政策指导持续加码医疗体系发展与改革力度,随着医改政策的不断深化,中国医疗服务行业也迎来了快速发展和持续地变革。

截至2020年,我国共有医院35,394个,其中公立医院11,870个,民营医院23,524个。从数量上看,民营医院在中国人口老龄化加速、居民人均可支配收入与健康意识的提高带动的医疗服务需求增长下取得了更快速度地发展。但从诊疗量和收入量来看,2020年公立医院为27.9亿人次诊疗、约3.2万亿人民币,显著高于民营医院的5.3亿人次诊疗、约5千亿人民币的总体体量,仍把握医疗服务行业的主导权。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十

四个五年规划和2035年远景目标纲要》也提出“以提高医疗质量和效率为导向,以公立医疗机构为主体、非公立医疗机构为补充,扩大医疗服务资源供给”,由此可见在中短期内我国医疗服务行业“公立为主、非公补充”的基本格局仍将持续。

尽管公立医院以大体量、广覆盖的优势满足当前社会大部分基础医疗服务需求,但为了使民众日益多样化、差异化、个性化健康需求能够被充分发掘并满足,政策并未限制公立医疗机构和非公立医疗机构的业务覆盖领域,并且在扩大医疗服务资源供给的大目标之下,诸如山东、天津多地政府在地方规划中也明确提出给予社会力量在康复、护理、妇儿等公立医院传统弱势业务领域更大的空间支持。因此公立医院和私立医院在医疗服务需求上各有侧重,但公立医院也开始逐步面临来自非公立医院的挑战,两者竞合关系开始新一轮演变。→ 01

01 公立医院与非公立医院业务覆盖



资料来源:案头研究,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》;罗兰贝格

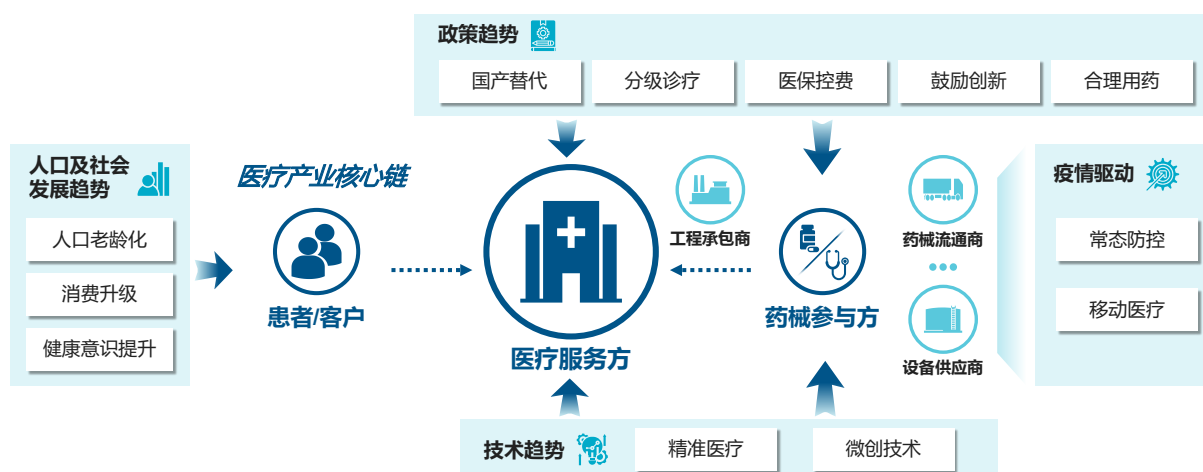
二、政策、技术、人口社会、疫情四大方面的变革带来了新的机遇与挑战，医疗服务方应积极提高自身的可持续竞争力以赢得先机

“十四五”时间是医疗服务行业、乃至医疗产业发展的关键阶段，除了新冠疫情之外、来自政策、技术和人口社会的变革正在持续且深远地影响着医疗产业链的发展，医疗服务方作为产业链中的重要组成部分面临着新的机遇与挑战。

1. 市场需求层面，人口老龄化、消费升级及健康意识升级持续带动整体医疗服务需求，并催生了特定医疗服务需求，如老年病、运动康复和消费化，个性

化、高端化医疗服务需求，如医美、口腔健康等，公立医疗机构和非公立医疗机构分别以既有服务为核心进行延展，以期实现医疗服务需求引导和提供。政策层面，分级诊疗体系建设、医药分离、DRG/DIP等付费手段的医保控费改革实质上加大了公立医院的经营难度。并且在新冠疫情驱动下，公立医院还将承担更多社会公益性任务、分散诊疗业务精力并面对更复杂的管理要求。而非公立医疗机构虽受政策冲击较小，但新冠疫情带来的影响明显更加严重，且在精准医疗、微创治疗等新技术的应用上难与公立医院匹敌、在医疗需求的获取上同业竞争激烈，同样面临诸多挑战。→ 02

02 医疗产业链面临的机遇与挑战



资料来源：罗兰贝格

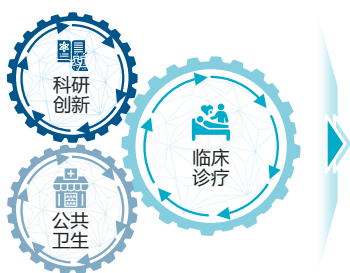
2. 公立医疗机构方面，新冠疫情凸显了医疗社会公益属性的重要性，使得国家在提高政府主导的公立医院在医疗体系中重要性的同时，也强调公立医院非诊疗角色的建设。《关于推动公立医院高质量发展的意见》明确公立医院未来在提供优质高效医疗卫生服务外，还需要在防范化解重大疫情和突发公共卫生风险中发挥重要作用，并要做好技术、管理等医疗科研创新。该要求进一步提升了公立医疗机构的运营难度，并迫使公立医疗机构释放出部分诊疗业务精力，这使得原本就因非公立医疗机构通过差异化服务抢夺患者流量的诊疗业务进一步受到

冲击。同时，分级诊疗的推广使得基层医疗机构在一定程度上分流了公立医院病源，大型公立医院的虹吸效应逐步弱化，公立医院的诊疗业务的外部竞争环境日益激烈。此外，在医保控费的大背景下，公立医疗机构补偿机制也在发生转变，医药分离已逐步推行、以DRG/DIP付费的新支付模式也在有序推进，单纯依赖财政补贴难以支持大型公立医院的发展，市场化程度较高的大型公立机构需要开始反思如何构筑核心竞争力，以应对未来日益复杂的行业环境。→ 03

03 公立医疗机构面临的变革

公立医疗机构的科研创新和公共卫生角色强化、运营难度提升

竞争环境日益激烈，公立医疗机构难再“坐享其成”



分级诊疗：大型公立医疗机构的虹吸效应应逐步弱化，业务发展将面临“瓶颈”

社会办医：非公立医院通过差异化服务的提供，不断抢夺患者，冲击公立医疗机构诊疗业务

医保控费：公立医疗机构补偿机制逐渐变革，单纯依赖财政支持难以满足发展需求，公立医疗机构间竞争加剧

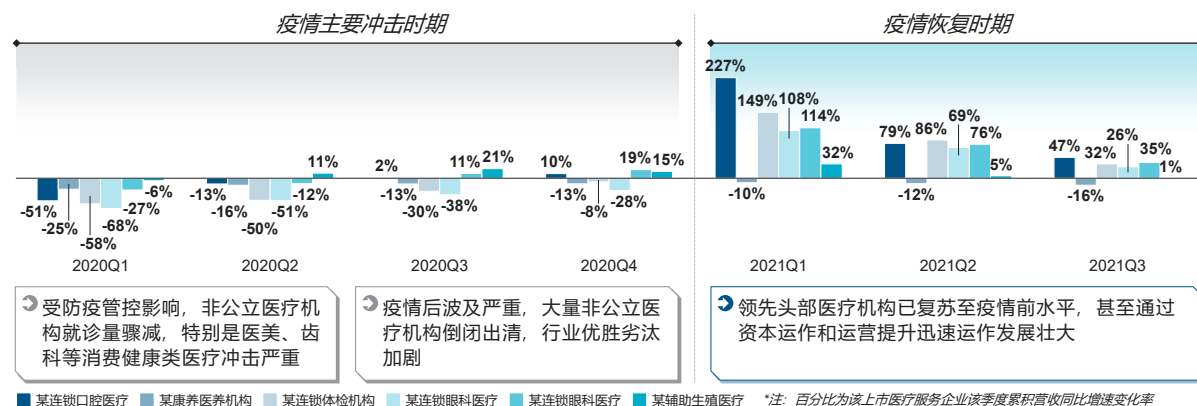
资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

3.非公立医疗机构方面，具有多层次多维度的发展策略，并大多专注在口腔、整形美容等医保支付占比低、消费属性强、体验需求高的医疗领域的机构受政策影响相对较小，但新冠疫情对非公立医疗机构的冲击显然更加明显。疫情初期，防疫管控导致非公立医疗机构，特别是医美、口腔等消费类非公立医疗机构就诊量骤减。在持续的就诊量低迷导致的现金流压力下，大量规模小、运营不规范导致没有稳定客流的非公立医疗机构倒闭出清，一定程度上加速了行业优胜劣汰。从市场需求看，我国多样

化、差异化、个性化的医疗服务需求仍然旺盛，部分领先的非公立医疗机构的业务在2021年通过各项举措已复苏至疫情前水平，并有望通过不断优化自身的竞争力，趁此市场窗口期进一步整合医疗服务资源和需求、加速发展。虽然2022年以来疫情在全国有不断的区域性起伏，针对疫情的防控有进入常态化趋势，但是医疗服务作为人类最刚性的需求之一，医疗及大健康行业仍将是稳定发展的行业，非公立医疗机构在短期疫情的影响后也必将调整线下业务、整合线上业务，根据自身优势和细分市场的特征不断调整战略，实现长期动态地创新发展。→ 04

04 非公立医疗面临的窗口期

疫情前后非公立医疗上市公司营收同比增速变化



资料来源：万得资讯金融数据库；罗兰贝格

4.整体而言，“十四五”阶段对于公立医疗机构及非公立医疗机构都是关键的发展窗口期，对于医疗服务方应该积极提高自身的可持续竞争力以赢得先机。

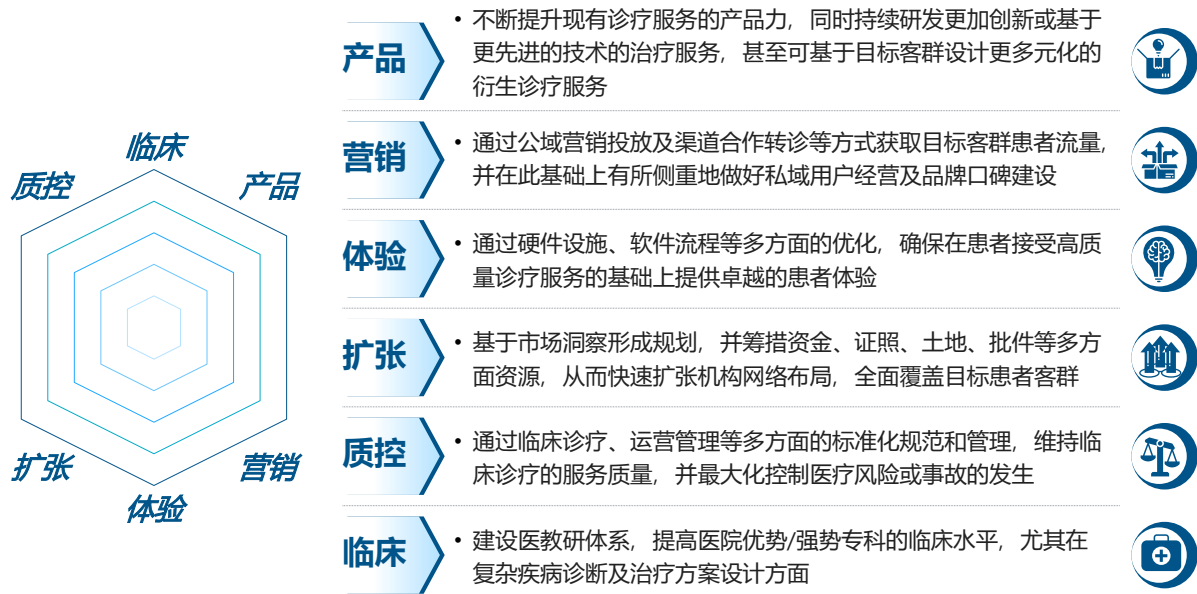
第二部分：围绕患者及客户旅程打造可持续竞争力，特别是营销能力矩阵尤为重要

一、医疗服务方应塑造六大能力要素以构建医疗健康服务的可持续竞争力

基于丰富的行业经验累积，罗兰贝格从患者和客户方视角为核心，针对医疗及健康服务机构提出了医疗服务方服务患者和客户的致胜要素框架，帮助医疗服务方在当前医疗体系变革期提升市场竞争力、

抓住机遇、实现可持续发展。综合来看，为更好地提升自己在医疗服务领域的核心竞争力，不论是公立医疗机构还是非公立医疗机构，都应该关注产品、营销、体验、扩张、质控和临床六大致胜要素的建设，并结合自身定位和业务属性有所侧重，以构建自身的可持续竞争力。→ 05

05 医疗服务方致胜要素矩阵



资料来源：罗兰贝格

结合对国内外医疗服务体系的长期观察和研究，罗兰贝格认为目前我国的公立医疗机构和非公立医疗机构普遍缺乏以患者和客户为核心的营销能力，客流增长往往依赖自然增长或“口口相传”，相比于成熟的医疗服务市场仍有较大差距。

这与我国长久以来的医疗体系发展有直接关系，一方面，即便是市场化程度较高的公立医院也普遍缺乏营销意识，医学背景出身的管理者和医务人员通常更加关注医院的学科建设、而缺乏市场竞争和品

牌塑造意识，通常把营销视为与医疗服务宗旨背道而驰的商业手段，品牌和营销意识难以获得自上而下的充分渗透和重视；另一方面，医疗服务行业具有极强的专业性和行业特殊性，需要进行更加体系化的营销能力建设和营销策略执行，而很多营销意识较强的非公立医疗机构以患者为中心的市场营销缺乏深度理解、仍存在传统的“广告拉客”思维。

对医疗服务方，特别是非公立医疗机构来说建立起专业化、体系化、实用化的营销能力极为重要。罗兰

贝格旨在通过本文的探讨，帮助医疗服务方树立整体的营销认知观念，并梳理营销能力建设路径以更好地完善自己的可持续竞争力、赢得市场先机。

二、医疗服务方的营销竞争力要围绕患者及客户旅程，关注多方面能力建设

医疗服务业仍然具备一定的消费服务行业特征，本

质上仍是针对目标客群，即患者或客户的健康需求提供医疗服务产品，因此罗兰贝格观察到医疗服务行业中营销领先实践者具有一定共同之处，那便是借鉴消费服务行业底层逻辑，围绕患者和客户旅程链路构建自身的营销能力。提炼总结领先实践的案例后，罗兰贝格认为医疗服务方的营销能力框架包括整体品牌建设、投放策略规划、渠道生态合作转化、用户深度经营等重要要素。→ 06

06 医疗服务方营销能力建设谱系

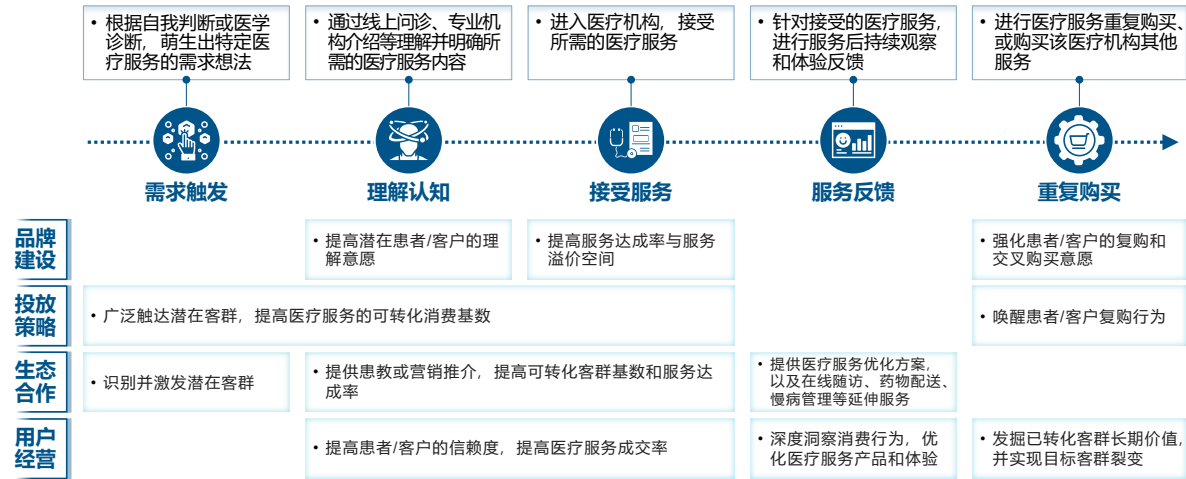


资料来源：罗兰贝格

回顾患者及客户旅程，包含了需求触发、理解认知、接受服务、服务反馈和重复购买等环节，而医疗服务的各营销要素本质上是在患者/客户旅程的各个

环节施加影响，通过提升潜客基数、服务达成率、服务溢价和服务频次，最终提升业务表现。→ 07

07 围绕患者/客户旅程的医疗服务方营销能力建设



资料来源：罗兰贝格

1、品牌建设上，医疗服务方应借鉴消费品品牌建设理念，明确自身品牌价值点、并构建适配的演绎形式与内容、选择合适的品牌沟通触点

品牌建设旨在为医疗服务机构创造长期价值、提高医疗服务机构在越来越同质化的行业环境中的竞争力，因此应该匹配较高的战略重要性和专业化的方法支撑。然而目前我国大部分医疗服务机构一方面缺乏对医院品牌建设重要性的正确认知，另一方面也因缺乏医疗行业适配的品牌建设方法、易于生搬硬套其他行业品牌策略或将品牌广告推广误认为品牌建设核心内容，因此少有与业务发展匹配、又深入人心的医疗服务机构品牌形象。

罗兰贝格认为，医疗服务方品牌建设路径可适当借鉴消费行业理念，首先进行有效的品牌分析，以核心客群画像和现有品牌资产盘点作为输入，明确自

身的品牌建设价值点；其次要为品牌价值点匹配合适的演绎形式和内容，使得品牌价值点能够被更好地理解 and 记忆；最终，还需要结合核心客群的医疗服务旅程、乃至生活场景圈来妥善选择品牌沟通触点，达到最佳传播效果。回顾当下医疗服务行业，医疗服务机构对自身客群缺乏清晰认知和消费洞察，不能形成差异化的品牌价值点，并且品牌演绎形式单一、品牌沟通触点单调，未来都应该结合专业化的方法指导逐步强化。

和睦家医院结合目标客群的详细分析提炼出“高端品质、专业创新”品牌价值点，并选择北京马拉松赛事医疗服务支持覆盖目标客群、微博直播达芬奇机器人微创手术凸显专业性并实现流量裂变，成功占领目标用户“心智”，成为具有广泛社会影响力的非公医疗机构高端品牌。→ 08

08 医疗服务方品牌建设路径及行业现状



资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

2、投放策略上，医疗服务方需要明确各类线上线下营销媒介的特点以及角色定位，打造营销宣传推广组合拳

营销投放对于医疗服务机构的获客来说仍然至关重要，但随着易于转化的客群已基本被触及、获客成本不断提升，传统的“买关键位置、买黄金时段、买搜索关键字”的资本换流量的粗放方式已不再是金科玉律。同时伴随着丁香医生、新氧等垂直平台，抖音、B站等视频平台，微博、小红书等社区型社交平台的发展，客户的注意力也被逐渐分散并精细地切分，营销媒介圈层更加复杂。然而目前的医疗服务机构往往是忽略自身的特点、盲目地追逐流量热点平台，营销投入不断提高、但营销ROI却不断降低。

罗兰贝格认为，医疗服务方应该理解并熟悉线上线下各类投放媒介的构成和特征，并根据自身企业规模、产品特征和营销周期等制定差异化的投放策略、合理为各类媒介分配营销资源。此外，还应该定期回顾投放策略、并根据自身不同阶段的发展需求进行动态调整以获得最大营销投放收益。

某领先医美企业根据自身发展规模和阶段，明确了广告平台和社交平台为主、垂直平台和线下渠道触点为辅的营销投放组合，并在不同平台适配产品介绍、KOL/素人体验分享等不同类型的传播内容，实现精准投放。→ 09

09 医疗服务方营销投放策略方法示意



资料来源：案头研究；罗兰贝格

3、生态合作上，重点要结合患者及客户旅程，识别合作伙伴、搭建渠道营销路径、明确各方分工、实现客流高效引流和转化

除了医疗服务方之外，在患者及客户旅程中还有众多的相关方参与，共同促成了患者及客户认可、接受、复购医疗服务。这些相关方共同构成了医疗服务行业的生态体系，达成自身业务发展并能够借助自身优势帮助医疗服务方高效地触达、教育、转化并维系患者及客户。但是目前医疗服务方与生态伙伴间的合作多为简单的营销资源互换或流量互换，鲜有真正发挥生态伙伴的价值、实现互惠互利。

对于医疗服务方，首先应该详细分析自身业务目标客群的患者/客户旅程，识别出各环节的相关参与

方并进一步筛选出潜在生态合作伙伴，根据患者及客户在各环节的需求痛点明确该环节的核心营销事项、并定义医疗服务方与生态合作伙伴的分工责任。同时，还应该在合规背景下构建双向获益的合作方式，以更好地激励生态合作伙伴的参与。

某血透服务医疗机构在拓展时重视与公立医院的合作以实现患者的有效转化和医疗服务保障，在合资共建医疗中心之外，在血透中心省标推进时积极推进并达成二级医院的救治协议和三级医院双向转诊绿色通道协议，现已在江西、山东、河北等地开设独立血透中心、肾病专科医院100余家，实现规模迅速增长。→ 10

10 医疗服务方生态合作构建示意



资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

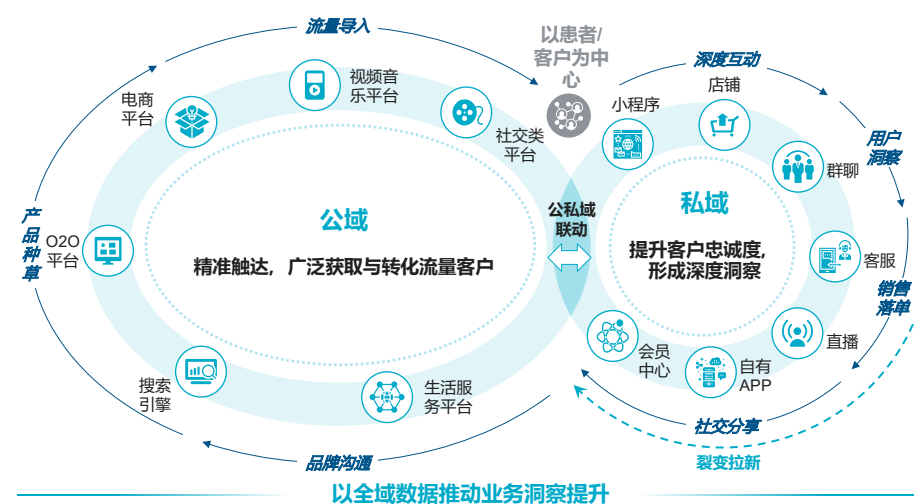
4、用户经营上，应建立私域流量池进行用户深度洞察和经营来提高用户生命周期价值、优化用户体验和产品组合，并借助公私域联动实现流量裂变

医疗服务具有转化难度大、专业指导需求强、客单价高、复购潜力大的特点，但同时客群对于品牌的留存意愿强、生命周期价值高，因此建立用户经营能力，以帮助转化、维系客群并激励其复购和交叉购买医疗服务是十分必要且有意义的。目前绝大部分市场化程度较高的公立医院和非公立医疗机构已经意识到借助私域进行用户经营的重要性，但是大部分机构的举措仍停留在开设企业微信号发布信息、分支机构营销人员建立微信群等基础方式，仅仅是将营销信息投放针对性和密度提升，而没有真正借助用户经营实现客群深度洞察和交互，更未能实现流量的良性循环。

罗兰贝格认为，医疗服务方在建设私域用户经营体系的时候，应谨记以患者及客户为中心的理念，构建合适的私域运营团队和工作模块，并搭配合适的数字化运营和分析工具。在与用户深度互动的基础上、提炼患者/客户洞察，促进医疗服务成交，并通过做好服务反馈收集以供产品和体验优化。此外，还应该结合客群的私域社交分享、联动公域私域实现流量裂变，以实现用户群体的健康增长。

某领先医美企业大力投入私域运营，单独建设了私域运营团队，配备了线上咨询师、社群运营专员、标签专员和数据分析师在内的专业人员。通过用户行为数据分析支撑产品推荐、社群体验社交分享等举措，该医美企业私域用户复购率超过20%。→ 11

11 医疗服务方生态合作构建示意



某医美企业领先实践

- 某医美企业单独建设了私域运营团队，配备了线上咨询师、社群运营专员、标签专员和数据分析师在内的专业人员
- 通过用户行为数据分析支撑产品推荐、社群体验社交分享等举措，该医美企业私域用户复购率超过20%

资料来源:案头研究;罗兰贝格

5、医疗服务机构可分为大致分为5类：综合医疗类、专科诊疗类、专科治疗类、专科健康类、大众健康类，不同类型的营销侧重点也存在差异

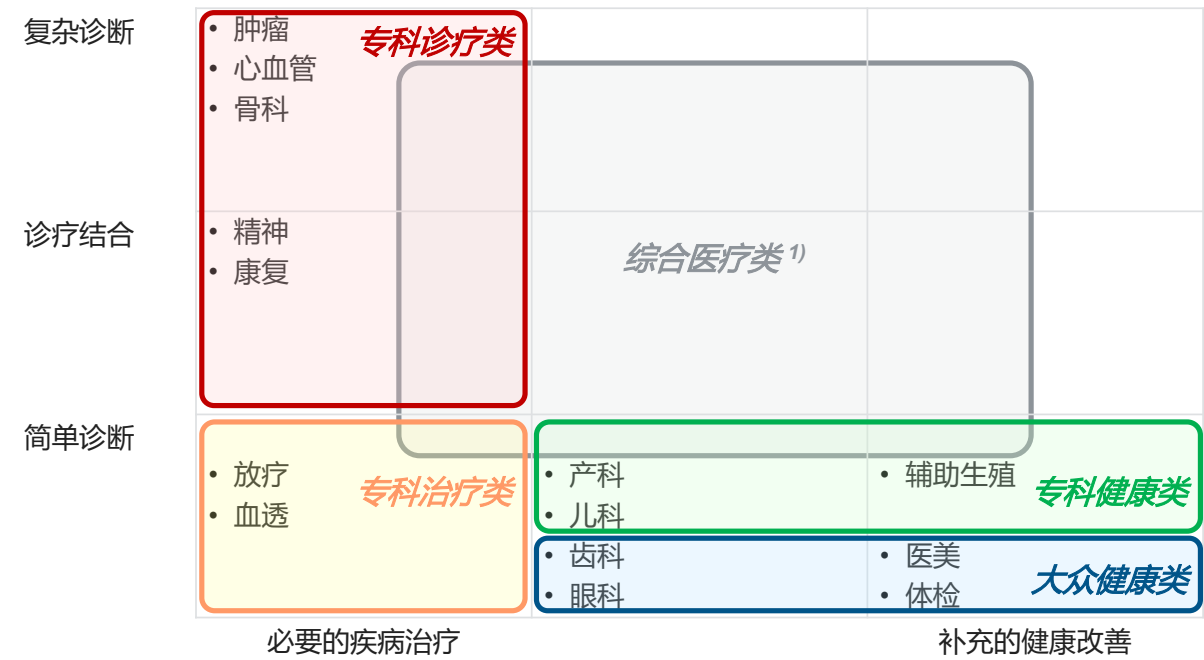
除了传统的医疗机构分类方式，罗兰贝格认为按照诊疗复杂度、服务迫切性可将目前的医疗服务方分为五大类，分别是

- 1) 注重诊断且偏向严肃医学的专科诊疗类，如肿瘤医院、心血管医院、精神专科医院等；
- 2) 医疗服务需求迫切但诊断相对明确，可按照既有方案进行治疗的专科治疗类，如放疗服务机构、血透服务机构；

- 3) 属于补充性需求且目标群体相对明确的专科健康类，如产科、儿科医院和辅助生殖机构；
- 4) 偏向消费类健康服务的大众健康类，如医美、齿科等；
- 5) 覆盖大部分医疗健康领域的综合医疗类，如大部分公立综合医院

不同医疗机构因其侧重业务的属性、目标客群不同，其患者及客户旅程、决策要素也会有显著的差异，因此在营销能力建设时，也应有所侧重和区分，以适配自身的营销需求。→ 12

12 医疗服务机构分类



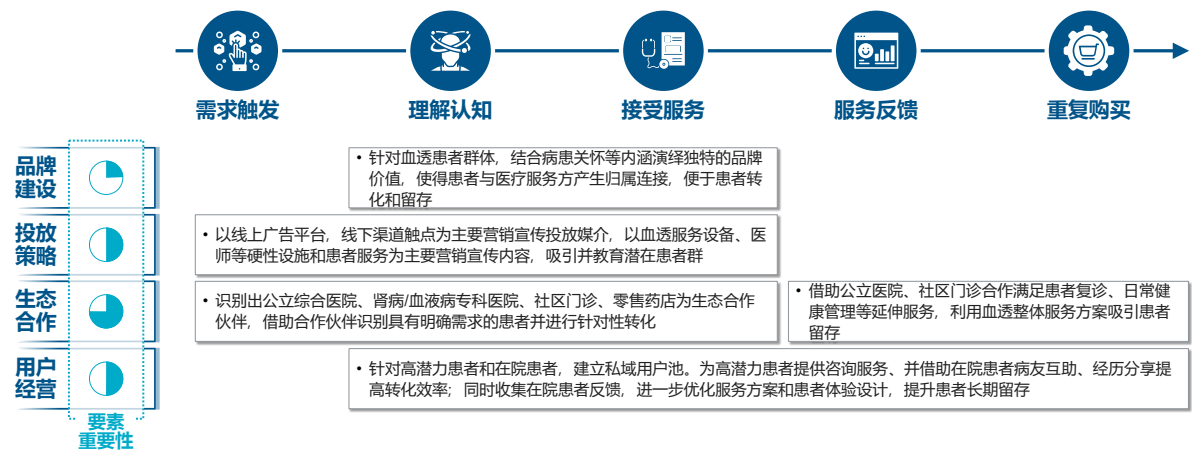
1) 综合医疗类包含了公立医院中的等级医院、及社会诊所在内的基层诊疗机构

资料来源：罗兰贝格

以某血透服务连锁机构为例，其属于罗兰贝格医疗机构分类中的“专科治疗类”，所面对的核心客群具有不可替代且明确的专业医疗服务需求。在此情况下，建设好生态合作能力、以实现对目标患者的针对

性转化和维系就极为重要。此外，做好投放策略与用户经营以引流和维系患者群也具有较高的营销投入回报。而品牌建设则可在其他能力建设完备的基础上，再进一步完善。→ 13

13 血液透析治疗类医疗服务机构营销能力建设



资料来源：案头研究；罗兰贝格

版权声明

作者

任国强

罗兰贝格全球高级合伙人

george.ren@rolandberger.com

于军

罗兰贝格副合伙人

david.yu@rolandberger.com

罗兰贝格咨询顾问**刘天石**对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

03.2022

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2022 罗兰贝格管理咨询公司版权所有

关于罗兰贝格

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自34个国家的2400名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的50家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近250名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com