

◁ 医院经营 ▷

三级公立医院医疗美容发展路径探索

宋谣, 朱平夷, 陈智博

(资阳市人民医院, 资阳 641300)

【摘要】 随着医药卫生体制改革的不断发展,各公立医院着力于寻找新的突破点,探索高质量发展路径。本研究基于医院的发展情况,结合地域特征、国家政策等因素,采用SWOT工具对Z医院内外部环境进行全方面分析,进一步明确了公立医院发展医疗美容面临的优势、劣势、机遇与挑战,有针对性地提出战略定位、发展对策,探索三级公立医院皮肤科可持续发展路径,以期打造公立医院医美品牌化运营,实现医疗美容高质量发展。

【关键词】 三级公立医院;医疗美容;SWOT分析;发展路径

【文献标志码】 B **【文章编号】** 1672-4232(2025)05-0034-03

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.05.009

1 研究背景

随着经济发展和人民生活水平的提高,依托社交媒体的传播,我国医美市场得到空前的发展。伴随着中央政策的推动,《成都医疗美容产业发展规划(2018—2030年)》《成都市加快医疗美容产业发展支持政策》等文件确认了打造“医美之都”的战略定位,计划2030年构建出完整医美产业生态圈^[1]。资阳市作为成渝地区双城经济圈建设的枢纽,医药健康与成都协同共建,在紧密型医联体的作用下,各级医院不断加强学科建设,医疗水平飞速提升。近年来,资阳市不少公立医院开设医疗美容科,但起步晚、规模较小、门诊量较少,运营效果均不佳,医疗美容仍有巨大的发展空间。

2 SWOT分析

2.1 优势分析

2.1.1 成熟的医疗安全保障。私立美容机构乱象丛生,资质证书、注射药品、医疗器械、行医环境等方面经常出现违法违规现象。Z医院作为三级甲等综合医院,拥有成熟的医疗团队、先进的诊疗技术、健全的医疗保障机制等优势。医疗美容安全始终是消费者群体关注的重点,公立医院强大的医疗服务能力和管理水平能有效吸引医美客户。

2.1.2 省级医院托管,技术力量雄厚。四川省人民医院优质医疗资源下沉,从管理、技术、学科建设等多维度给予Z医院专业指导,可以快速推动Z医院实现管理的提档升级、业务的提质增效。另外,省级医院强大的品牌吸引力和优质医疗技术可以帮助Z医院快速获

参 考 文 献

- [1] 新华社. 国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》[EB/OL]. (2021-06-04) [2024-08-20]. http://www.gov.cn/xinwen/2021-06/04/content_5615494.htm.
- [2] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗:在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[EB/OL]. (2022-10-16) [2024-08-20]. http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm.
- [3] 罗力. 我国公立医院高质量发展的制度环境[J]. 中国医院管理, 2022, 42(2): 1-3, 9.
- [4] 尹立, 李咸志, 王红, 等. 基于SWOT分析的公立医院学科建设策略研究[J]. 中国卫生质量管理, 2023, 30(6): 25-28, 32.
- [5] 宋林子, 孙冬悦, 任珊, 等. 基于SWOT分析的某公立三甲医院战略制定实践[J]. 中国医院, 2022, 26(3): 77-79.
- [6] 李军红, 马晓东, 代懿, 等. 基于SWOT分析的公立医院综合改革策略研究[J]. 现代医院管理, 2021, 19(3): 39-41.

- [7] 毛光明, 王炜, 徐文豪, 等. 基于“三位一体”模式的地市级公立医院人才引进策略优化与思考[J]. 中国卫生质量管理, 2023, 30(10): 87-91.
- [8] 徐维维, 张戟, 李丹, 等. 大型公立医院学科中心化建设探索与实践[J]. 中国医院管理, 2020, 40(2): 89-91.
- [9] 陈芬, 葛锋. 公立医院高质量发展内涵及关键路径研究[J]. 卫生经济研究, 2023, 40(7): 55-57.
- [10] 葛孟华, 阮国栋, 林建潮. 新形势下县市级综合性医院学科建设策略探讨[J]. 中国医院, 2023, 27(8): 79-81.
- [11] 纪建松. 省级医院规模扩张背景下地市级医院发展战略思考[J]. 中国医院院长, 2022, 18(1): 78-80.

通信作者: 郭彬(1988-), 男, 硕士, 高级经济师; 研究方向: 医院改革及高质量发展。

收稿日期: 2024-10-18

修回日期: 2024-10-24

(编辑 徐佳)

取医美客户信任,提高区域内的知名度。

2.2 劣势分析

2.2.1 患者知晓度不高。Z医院除了开展皮肤病专科专治外,已初步开展祛痘、祛痣、祛斑、瘢痕修复、药物面膜护肤、中医药调理等美容项目,但项目数量较少,不能全面满足患者的需求。另一方面,现有美容项目宣传力度不足,患者知晓度和科室吸引力均不高。

2.2.2 就诊环境较差。医疗美容诊疗区域的整体布局和装修非常重要,一个现代化、高质量的诊疗环境能够给患者带来舒适的感受,提高医院专业形象。现有空间布局主要考虑皮肤病人保护隐私的需求,诊疗空间较小,与皮肤病门诊区域未进行分隔。周边其他公立医院设置了独立的美容区域,但与私立医疗美容机构相比仍存在极大的提升空间。

2.2.3 医疗设备欠缺。拥有高端医学美容设备,能够更好地满足患者对高品质医疗美容服务的需求,提升服务质量和患者体验,同时增强机构的市场竞争力与品牌吸引力。Z医院皮肤科美容设备较少且价值较低,较周边公立医院及私立医美机构缺乏竞争力。

2.3 机会分析

2.3.1 市场潜力大。根据资阳市人民政府公布的第七次全国人口普查数据,资阳市雁江区20至54岁女性人口约20万人,占全区女性人口总数的47%左右。不同年龄阶段会有不同的美容项目需求,可开展的项目、可发展的潜在客户群体较多。与此同时临空经济区大学已投入使用,学生群体对美容服务的需求较高,消费潜力大。Z医院距离该区域更近,且有公交直达,具有明显的区位和交通优势,竞争力较强。

2.3.2 交通便利性提高。成都轨道交通资阳线贯穿成都与资阳城区,通车后将提升区域交通便利性,有助于改善患者就诊的通达性。然而,受成都“虹吸效应”影响,Z医院可能面临患者外流的压力与挑战。但挑战往往伴随着机遇:资阳线作为贯穿城区的轨道交通,以及即将通车的雷音大桥,将为Z医院吸引来自城区及周边更远区域的患者创造更有利的条件。

2.4 威胁分析

2.4.1 行业竞争威胁。区域内其他公立医院依托上级医院的资源已形成相对成熟的医疗团队和相对固定的医疗美容群体,具有一定的规模和影响力。另一方面,私立医疗美容机构发展较快,并呈现多点布局的态势。私立机构在价格、营销、服务等方面更加市场化,也给Z医院的品牌建设带来了压力。

2.4.2 学科发展较为滞后。周边部分医疗机构已率先建立医疗美容临床合作基地、学科联盟单位等,形成了一定的先发优势。相比之下,Z医院医学美容学科尚处于发展初期,在人才梯队、教学水平、学科管理等

方面仍存在一定短板。如何在业务量有限的起步阶段,快速打造专业团队与区域影响力,是Z医院医学美容品牌建设的核心挑战。

3 战略选择

根据Z医院当前所面临的优势、劣势、机会和挑战分析,可见其在医疗技术、诊疗团队综合实力、品牌吸引力等方面占据了较大优势,但存在诊疗环境欠佳、医疗设备欠缺、学科发展滞后等明显的劣势。结合SWOT矩阵分析(见图1),本文提出三级公立医院医疗美容发展的增长型SO、扭转型WO、多种运营ST、防御型WT发展策略^[2]。

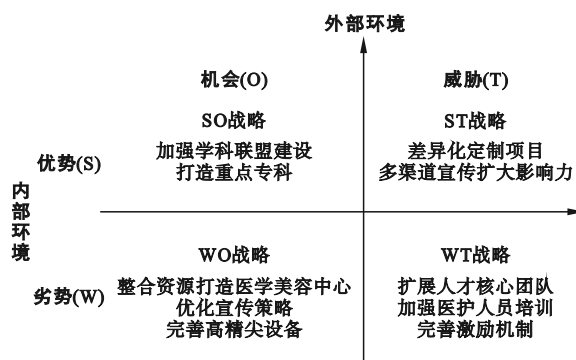


图1 Z医院医疗美容发展的SWOT矩阵模型

学科建设是医院发展的核心动力,也是医院品牌、质量、管理水平的体现。本文认为学科建设应当作为医院战略统领,增长型、扭转型、多种运营、防御型四种策略引领战略实施,运营管理、质量管理、技术管理等提供辅助保障^[3]。由于Z医院医疗美容尚处于学科发展的初期阶段,建议优先采取扭转型策略,尽快改善诊疗环境、设备与品牌知名度等短板;其次要结合多种运营手段,打造差异化服务,提供更舒适的环境、更贴心的服务、更多样且实惠的项目,同时突出三甲医院的技术优势,让客户以公立医院的价格享受私立医院的服务和三甲医院的技术保障,从而形成竞争优势。中长期发展仍然要以增长型策略和防御性策略为主,在实施差异化的过程中必须注重医疗质量管理,加强学科建设,以人才和技术为核心竞争力,形成皮肤大门诊、皮肤中医、皮肤美容、口腔美容、整形美容等特色优势诊疗服务。

4 发展路径

4.1 整合优势资源

首先,梳理人、财、物等优势资源,整合皮肤科、美容科、烧伤整形科、口腔科等多学科,打造医学美容中心。各学科在大力发展主线业务的同时,积极推动交叉业务的院内协同与适度竞争,促进多学科资源整合

与优势互补,打造皮肤大门诊、皮肤中医、皮肤美容、口腔美容、整形美容、减重门诊、产后修复等特色医美服务。其次,盘活闲置资源,划分舒适、宽敞、整洁、隐私性较强的健康体检中心闲置楼层作为医学美容中心,利用健康体检中心巨大的人流量提高美容中心的知晓度。有健康体检需求的客户往往也是医疗美容的潜在客户。因此,加强健康体检中心与医学美容中心的协同与联系,推动双方资源共享与业务联动,有助于提高资源利用效率,实现共赢发展。

4.2 培养人才竞争力,完善设备

人才是稀缺资源,加强人才队伍建设,是提高核心竞争力的有效途径。通过对院内人力资源现状进行梳理,结合战略定位和学科发展计划,科学规划人才队伍。采取人才引进、送培、学科联盟、聘请名誉专家等方式,着力解决人才梯队不完善、学科发展滞后问题,进一步提升品牌影响力。另一方面,医美设备是诊疗过程中必不可少的资源,高端设备有利于吸引人才,提高诊疗质量。但一次性投入较多资金引入新设备可能会加大资金运营压力,短时间内投资回报率较低,临床科室负担加重。为避免资金压力过大,建议分析现有客户的需求和周边医院的竞争性产品,优先购置需求覆盖面较广的设备,逐步完成设备购置计划。

4.3 加强学科建设

首先,加强与上级医院的技术合作,邀请省人民医院知名专家常驻指导,引进知名美容名誉专家,积极学习高精尖医疗技术,提高医疗美容疑难病症的诊治能力。其次,人才是学科发展的关键,以高质量、高起点为标准招引学科带头人、亚专科人才、研究生高层次人才等,组建创新团队^[4]。以创新团队为核心,提高医疗美容的整体科研水平和创新能力,承担国家级重大课题。最后,重点学科建设要有一定的门诊基础,围绕常见病、难治病、重大病等主攻病种,坚持突出中西医结合,拓展外科手术,提升综合服务能力。

4.4 调整项目组合及定价

技术水平高、效果好、价格合理的优质医疗美容服务是吸引客户的关键。针对客户的不同需求与个体情况,提供灵活多样的项目组合,并制作重点突出的介绍材料,有助于提升客户的消费欲望^[5]。例如:30至55岁的女性客户消费能力较强,主要需求是皮肤紧致提升、嫩肤抗衰、祛斑等,对价格、服务质量较为敏感,可以为她们提供多种组合套餐,并给予免费体验、挑选医生、优先预约等特权。为快速打开市场并建立竞争优势,在符合国家政策与法规的前提下,可以参考竞品定价,结合自身项目成本,对部分项目采取低价引流策略,以有效提升市场渗透率与客户获取效率。

4.5 加强医护人员培训

医护人员是医疗服务的主体,形象气质、态度、行为是影响客户体验的重要因素。客户进入医院后的接待、等候、诊疗过程、后续服务等全过程都是服务的一部分^[6]。加强医护人员着装、接待礼仪、服务流程、专业技能等相关培训,让顾客在就诊的每一个环节都感受到安全、便捷、尊重,可以有效提高客户满意度和回头率^[7]。另一方面,公立医院医护人员往往缺乏营销意识,加强营销知识培训,建立客户体验跟踪回访机制,能避免客户流失^[8]。为保障医护人员营销积极性,需要同时建立一套科学的绩效激励机制。

4.6 优化宣传策略

公立医院的宣传推广活动受到法律法规的严格约束,导致宣传方式相对单一,宣传效果有限。通过创新宣传渠道与方式,采用多样化宣传模式,可以更有效地吸引和留住患者,提升宣传效果。一是充分利用传统媒体资源,积极参与政府活动和行业评选,主动申报卫生健康部门相关荣誉,努力树立行业典型,提升品牌影响力^[9]。二是活用新媒体渠道,通过微信、小红书、微博、抖音等多种社交平台增强医美中心的曝光度,吸引和挖掘潜在客户^[10]。三是举办义诊、知识培训、讲座等公益性活动,树立积极正面的科室形象。四是定期举办促销活动,保持一定的客户到访量,比如推出针对不同人群的差异化优惠、结合节假日设计主题套餐、开展老带新折扣活动以及免费体验活动等。

参 考 文 献

- [1] 方贤洁.双循环格局下“颜值经济”模式研究:以成都市医美产业为例[J].产业创新研究,2024(9):98-100.
- [2] 张义丹,胡豫,彭义香,等.“国考”背景下三级公立医院内科专科持续发展SWOT分析[J].中国医院管理,2024,44(9):9-12.
- [3] 贾俊男,武国旗,李静,等.基于SWOT分析的三级公立专科医院战略制定探讨[J].现代医院管理,2024,22(1):24-27.
- [4] 廖唐洪,段利华.高质量发展背景下公立医院学科建设和人才培养路径探索[J].现代医院管理,2024,22(5):69-71.
- [5] 朱考考.海南省皮肤病医院医学美容营销策略研究[D].海口:海南大学,2019.
- [6] 杨恬.成都M医美机构营销策略研究[D].成都:电子科技大学,2022.
- [7] 李莹峰.AYMG公司医美服务营销策略优化研究[D].长沙:中南大学,2023.
- [8] 江秀凤,项国安.公立医院市场营销存在的问题及其对策探讨[J].医学理论与实践,2015,28(3):416-417.
- [9] 肖航.A医院皮肤科医疗美容服务营销策略研究[D].昆明:云南大学,2021.
- [10] 陈可艺.成都BDC医疗美容医院差异化营销策略研究[D].成都:西南财经大学,2022.

通信作者:宋谣(1996-),女,硕士研究生,中级会计师;研究方向:财务管理与运营。

收稿日期:2024-10-29

修回日期:2024-11-05

(编辑 徐佳)