

H 生殖医疗机构营销策略优化研究

林超龙

生命系(深圳)细胞科技有限公司 深圳生命系健康产业投资有限公司

DOI:10.12238/bmtr.v7i1.11787

[摘要] 随着我国新一轮医疗卫生改革的持续深入,医疗机构也面临着不小的转型升级压力。本文以H生殖医疗机构为研究对象,该机构主要以提供辅助生殖医疗技术为核心业务,至今已有20多年历史,是业内一家具有代表性的企业。本文综合采取PEST、SWOT分析、患者需求分析、竞争者分析等,对H生殖医疗机构产品定价、客户渠道和营销策略等进行综合分析,尝试发现其存在的问题,并提出解决策略,希望能为H公司高质量发展提供有益探索。

[关键词] 营销策略; 分析原因分析; 优化策略; H生殖医疗机构

中图分类号: F763 文献标识码: A

Research on Marketing Strategy Optimization of H Reproductive Medical Institutions

Chaolong Lin

Lifeline(Shenzhen) Cell Technology Co., Ltd. Shenzhen Lifeseries Health Industry Investment Co., Ltd.

[Abstract] With the continuous deepening of the new round of medical and health care reform in our country, medical institutions are also facing considerable pressure for transformation and upgrading. This paper takes H Reproductive Medical Institution as the research object. This institution mainly provides assisted reproductive medical technology as its core business and has a history of more than 20 years. It is a representative enterprise in the industry. This paper comprehensively adopts PEST analysis, SWOT analysis, patient demand analysis, and competitor analysis to conduct a comprehensive analysis of the product pricing, customer channels, and marketing strategies of H Reproductive Medical Institution, attempting to discover its existing problems and propose solutions, hoping to provide a beneficial exploration for the high-quality development of H Company.

[Key words] Marketing strategy; cause analysis; optimization strategy; H Reproductive Medical Institution

随着我国医疗政策改革的深入推进,政府对于民营企业参与医疗事业的管制进一步放宽,越来越多的社会资本进入医疗行业,市场竞争更加激烈。现有医疗行业将面临深刻调整,市场活力将进一步被激发,医疗市场供求关系有望进一步被改善。但同样的,私立医疗机构之间的竞争也将进一步加剧,企业生存发展愈加艰难。

1 生殖医疗机构概况

H生殖医疗机构是一家历史悠久的医疗机构,其前身为政府配属的妇幼保健医院,成立于1951年,距今已有70多年历史,H机构成立于2003年,同样也经历了20多年发展。2006年后,随着互联网产业的崛起,H机构敏锐抓住市场机遇,积极推进“互联网+医疗”服务模式,积极探索线上线下融合的业务模式,不断开发更多客源,同时积极利用新媒体宣传传播手段,加强对企业技术能力和服务理念的宣传,市场反响良好,企业规模不断扩大,并于2019年成功上市。近几年来,H生殖医疗机构持续加强市场调研,根据客户需求,进一步拓展业务范围,强化伙伴合作,品牌

知名度进一步提升,目前H机构已有线上用户超过10万户,特别是在微信客户端平台积累了大量用户,成为行业领跑者。相比而言H机构的线下营销策略,则相对比较稳定,主要集中在三个方面:一是外院转诊客户渠道;二是老客户带动新客户渠道;三是员工引入或者对外宣传活动渠道。目前,H生殖医疗机构已与当地超过50家公私医疗机构建立合作关系,双方双向转诊,覆盖区域内大部分医疗机构,合作形式为医联体建设。而对于无法建立医联体合作的西藏地区等,也逐步开始为藏族同胞提供医疗或者护理相关服务。

2 H生殖医疗机构营销策略中存在的问题及原因分析

2.1 H生殖医疗机构产品策略存在的问题及原因分析

由于H机构的公立医疗机构背景出身,其管理者大多也是前公立医疗机构(医院)管理者,其管理理念和思维模式中,也存在更多的公立医院的定式思维,即对于医疗卫生服务产品化的理解和认识不足,对于医疗服务进行包装、宣传以及产品化呈现比

较排斥的态度。同时在医疗态度、共情方面也比较缺乏，片面认为技术好、治好病就好。作为新时代的医生来说，不仅要关心医生身体健康，更要关爱患者心理健康，还要与患者家属共情。虽说在医疗服务中，技术依然是第一核心竞争力，但感情链接依然是不可或缺的。目前H生殖医疗机构的主要产品——辅助生殖技术，其具备产品的特征，有效满足育龄期的不孕不育夫妻对生育的需求。但目前H生殖医疗机构欠缺对市场的细分，对目标群体需求的深度挖掘，导致没有针对不同的患者需求而制定相应的产品进行销售，产品单一，对客户的吸引力不足。目前H机构的医疗服务产品体系并不完善，产品多样化、个性化服务、多元化服务力度不够，缺乏创新。不少客户被其他私营医疗机构抢走。

2.2 H生殖医疗机构价格策略存在的问题及原因分析

H机构其前身为政府妇幼保健院，具有很深的公立医疗机构的背景，因此在定理念和策略上都非常传统。传统管理理念根深蒂固，H机构始终以优质的医疗服务、公平合理的价格来获得患者口碑。因此，目前H机构的药品和医疗服务的定价，还是参照本地物价部门指导价，并结合本地其他公立医院的价格进行定价，并未进行提价。2019年，H机构新建独立院区，新院区定价更为灵活，可在原价格基础上，根据自身医疗服务水平，参考其他私营医疗机构自行定价，因此部分项目进行了提价，导致H机构的两个院区之间客户单价存在4000元的差价。而两个院区的医疗服务水平、治疗率基本相同，但硬件设施新院区则明显好于老院区，导致了客户选择的差异化。有的患者会选择硬件条件较好但收费较高的新院区，而大部分的患者则会因为新院区价格会，更愿意选择硬件条件较差但价格更低的老院区。还有很多患者则因为H机构两家医院的不同定价而放弃在该机构就诊，转而在区域内其他公立医院就诊，导致H机构客源的流失。

2.3 H生殖医疗机构渠道策略存在的问题及原因分析

由于H机构的公立医疗机构背景身份，其前期客源比较固定，多为自然流量。H机构本身并没有对现有客源进行综合分析，并制定有针对性的营销策略，客户粘性并不够。H机构整个市场营销体系还没有建设，相关制度机制也不完善，这与其在区域内龙头地位是极不相称的。通过H机构的一项内部调查显示，H机构的周期数规模高居全国第三，但省外患者占比仅10%。相比而言，同期全国其他龙头机构，外省患者占比超过40%，从这一视角来看，H机构在拓展省外客户方面，还有很大潜力和发展空间。出现这一问题的主要原因在于，H机构市场营销力度不够，外省业务员少、对高消费能力省份开发力度不够。而与此同时，周边身份的竞争机构，则对H机构本身的客户群体持续开展营销活动，对H机构现有客户群体造成不小冲击。H机构原有稳定渠道开始受到影响，但相关的针对性营销策略却没有跟上，导致省内市场份额下降。

2.4 H生殖医疗机构促销策略存在的问题及原因分析

人员促销是市场营销的重要策略，是转化率最高的方式，但同时也是成本最高的方式。业务员通过实地开展市场营销活动，可以面对面解除客户，了解客户需求，有针对性制定营销策略，

通过满足客户需求实现转化。就目前来看，H机构的人员促销力度是明显不足的。但立足实际来看，目前与H机构建立医联体关系的医疗机构超过千家，有转诊记录和潜力的机构也超过百家，如果每家机构都安排促销员，即使一家机构一个业务员，也需要百余人的庞大团队，对于企业人力成本来说压力非常大。而从H机构现有的业务员队伍来看，大部分都是H机构原来的患者兼职，具有辅助生殖经理，具有很强共情能力，客户转化效率较高。但相对而言，由于兼职人员较多，缺乏专业销售话术和技巧，挖掘医生转诊能力不高。因此需要H机构，针对现有业务员队伍，加强专业培训。

2.5 H生殖医疗机构品牌营销存在的问题及原因分析

H机构对于品牌建设重视不足，是其在拥有良好业内口碑、不错的医疗条件以及医院专业条件下而没有形成品牌效应的主要原因。通过H机构组织的一项内部调查中显示，在500名受访的患者中，只有20%不到的患者(94位)，在三次不孕就诊中，被医疗推荐使用辅助生殖技术后，才会考虑到H机构咨询，可见其在业内品牌尚未形成。另外，还有的患者反映，H机构名称有生僻字，自己不认识，同样降低了品牌辨识度。综合以上，可以反映出，公众对H机构品牌认知率并不高，未来还有较大的提升空间。

3 H生殖医疗机构营销策略优化方案

3.1 市场定位

运用STP理论进行目标市场分析，是营销活动必不可少的前置环节。缺少这一分析过程，整个营销活动就没有目标、没有方向，杂乱无章，空费时间、精力和成果，事倍功半。目标是行动先导，任何企业都不敢说自己能覆盖到全部客户群体，能够满足所有顾客需求，对于某一个企业来说，必须紧密结合自身优势，了解自身优势，再进行充分市场调研，明确自己的目标客户群体。通过分析，得出结论，H机构的目标客户群体，大部分都集中在区域分为内的综合医院(有妇产科)、妇幼医院(机构)、计生指导所、备孕中心等。具体情况要根据区域城市医疗机构数量分布、孕龄女性数量、收入水平等要素进行分析。此外，还要根据患者的年龄、职业、受教育程度、家庭收入、几孩等因素进行分析，以此来进行市场细分，进一步明确目标市场定位。

3.2 建立医疗服务产品策略

3.2.1 建立多元化产品体系策略

将H生殖医疗机构的主要目标人群(不孕人群)再细分为四大类：孕前人群、备孕人群、难孕人群、受孕人群。针对以上群体，H机构要进一步加强调查研究，进行细分，了解不同群体需求，有针对性开发差异化产品，打造品类丰富、多元化的产品体系，以更好满足客户需要。

3.2.2 医疗服务产品创新

(1) 包成功产品。通过患者需求的分析，有89%的患者可考虑选择包成功产品，成功怀孕是所有患者最直接也是唯一的目标。包成功套餐，以2年为时间期限，2年内包多次移植，直至成功怀孕(成功定义：怀孕至12周)进入妊娠稳定期，避免着床胚胎生化之类的事；期间有医护客服为患者进行电话咨询和跟进。这

需要H生殖医疗机构稳定的成功率和较高的累积妊娠率。但该成功产品伴随的“不成功退款”承诺可能被市场滥用，内部运营的波动也可能为该产品带来财务风险。关于退款条款：未必全退，但希望除使用药品之外的费用全退或退60%-80%的费用。鉴于患者求子心切，包成功套餐也广受青睐，H生殖医疗机构可对标行业内已有的成功案例进行适宜本公司的包成功产品。另外，增强内部财务团队的精算能力，进行风险管控。或使用第三方保险服务，将风险外包。

(2) 升级特需服务产品。H机构在VIP产品业务领域做了大量尝试，处于行业领先地位。从最开始初衷是为了帮助上班族省时，推出的一对一服务+全程免排队服务。2018年推出管家式服务，全程由管家引领免排队，增加了高端仪器设备的专属服务与多学科协同诊疗的增值服务。VIP产品的需求越来越明显和精准。接下来H生殖医疗机构的VIP产品，应进一步明确价值主张，改善营销宣传；优化产品设计，推广阶梯定价；提升院内转化，拓展外部引流。

3.3 优化医疗产品价格策略

H机构要紧密切合实际，参照物价部门定价的基础上，坚持与市场环境为导向，进行科学定价。由于H机构的公立医院背景，因此其定价和医疗服务必然要收到卫生健康部门、物价部门的监管，大部分项目要与当地动力医院保持一致。但也可以体现出自身的差异化，对于根据患者特殊需求提供的多元化、个性化服务，其市场定价可以进行一定调整，但需要通过相关部门审批，确保合法合规。建议H机构以一年为一个周期，对医疗项目价格进行动态调整。对于H机构老区与新院区存在的价格差异问题，建议通过增值服务调整，减少差异性。同时在宣传中减少价格因素，防止客户流失。

3.4 拓展与创新营销渠道策略

3.4.1 深耕“医联体”转诊渠道

深耕现有“医联体”转诊渠道，建立转诊追踪和评估体系H生殖医疗机构的“医联体”渠道主要还是以线上合作和线下合作两条渠道为主。线下合作可通过邀请医联体医院参与“生命方舟专科联盟”项目，精选各地市最具影响力的医院合作，患者

可在地市医院完成前期筛查和辅助生殖基础检查，实现双赢。线上合作，主要通过微医平台与H生殖医疗机构建立互联网生殖医联体，这也是H生殖医疗机构建立的全国首个生殖领域互联网医联体。主要连接地市医生和患者的方式，完成B2C：医生和患者间的远程诊疗或B2B4C：H生殖医疗机构医生和地市医院/医生间的远程会诊、远程转诊。

3.4.2 唤醒员工转介渠道

通过从H生殖医疗机构人力资源部获得的相关数据分析后发现，H生殖医疗机构的员工的画像：年龄主要分布在26-35岁。占比全院64%，人物特点是愿意接受新鲜事物且周围备孕人群较多，工作之余有相对自由的支配时间。从岗位类别上看，护理、客服岗及医生分别占比全院41%和16%，超过半数的员工了解院内流程及相关适应症患者群体。说明H生殖医疗机构在职工中，有64%的员工周围有生育需求人群，且57%的员工属于临床工作者，能很清楚院内就诊流程及产品适应症。

4 结语

本文采取问题导向的研究方法，对H机构市场营销存在的问题进行调查分析，总结了相关原因。H机构市场营销存在的问题，既有理念认识方面的，也有营销策略与制度机制方面，还有营销人员素质等，因此需要H机构对症下药、精准施策，多措并举提升营销水平，促进H机构高质量发展。

[参考文献]

- [1]秦阳.没有未来的《营销的未来》[J].销售与市场(营销版),2019(11):56-58.
- [2]科特勒.《营销的未来》里有没有未来?[J].销售与市场(营销版),2019(11):44-45.
- [3]王赛.营销之父菲利普·科特勒的六条卓越原则[J].北方牧业,2019(14):3.

作者简介:

林超龙(1983--),男,福建莆田人,瑞士VU管理学院与荷兰商学院双博士学位,单位:生命系(深圳)细胞科技有限公司、中盛环球投资有限公司董事长,研究领域:干细胞再生医学、生殖抗衰。