

硕士学位论文

**基于 AARRR 模型的赫迈公司微创治疗产  
品营销策略研究**

Research on marketing strategy of minimally invasive  
products of HM company based on AARRR model

学科专业 工商管理（MBA）

学科方向 工商管理（MBA）

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号 F27

学校代码 10533

UDC 658

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# 基于 AARRR 模型的赫迈公司微创治疗产品营销策略研究

Research on marketing strategy of minimally invasive products of HM company based on AARRR model

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域: 工商管理 (MBA)

研究方向: 市场营销

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期 2021 年 10 月 30 日

答辩委员会主席

中南大学

2021 年 10 月

---

## 基于 AARRR 模型的赫迈公司微创治疗产品营销策略研究

**摘要：**随着中国经济的发展，国产医疗器械生产商崛起，国家监管的层层压力，医疗器械行业竞争不断激化，医疗器械产品的营销常常被动陷入与竞争对手的价格战漩涡。社交自媒体、5G 和突如其来的新冠疫情带来了医疗器械行业营销传播方式上的巨变。市场环境、政策、营销方式、传播方式的改变，让医疗器械的市场营销有机会跳出价格竞争的牢笼。通过研究新型增长模式 AARRR，对客户进行针对性的营销，更有可能与客户形成关系更亲密，销量增长更长期的双重效果。

本文基于 AARRR 模型研究赫迈公司微创治疗产品营销策略。论文主要研究思路分为五个方面：第一，回顾了相关的营销理论基础和用户增长模型 AARRR 的文献综述；第二，从宏观、行业与微观三个维度对赫迈公司微创治疗产品的营销环境进行了分析；第三，调研诊断了内痔微创治疗手术产品营销的现状与问题，重点分析了客户“获取—激活—留存—变现—传播”中的关键问题；第四，根据 AARRR 模型的五要素，提出了“客户画像”的精准客户获取策略，四大关键要素激活策略，初期-中期-长期的留存运营策略，提高复购的增加收入策略，抓牢情感纽带并以内容激发自我营销的传播策略，以提升或最终解决营销链条中的问题；第五，分别从市场组织架构、KPI 设定、激励机制等方面提供了营销策略落地执行的保障措施。

图 20 幅，表 5 个，参考文献 58 篇

**关键词：**客户；微创治疗；医疗器械；AARRR 模型；

**分类号：**F27

---

## **Research on marketing strategy of minimally invasive treatment products of HM company based on AARRR model**

**Abstract:** With the development of China's economy, the rise of domestic medical device manufacturers, the pressure of national supervision, and the intensification of competition in the medical device industry, the marketing of medical device products often falls into the vortex of price war with competitors passively. Social we media, 5G and the sudden new crown epidemic have brought great changes in the marketing communication mode of the medical device industry. The changes of market environment, policy, marketing mode and communication mode give the marketing of medical devices the opportunity to jump out of the cage of price competition. Through value marketing to customers, it is more likely to achieve the dual effects of close cooperation with customers and long-term growth of sales.

This paper studies the marketing strategy of minimally invasive products of HM company based on AARRR model. The main research ideas of this paper are divided into five aspects: first, it reviews the relevant marketing theoretical basis and the literature review of user growth model AARRR; Secondly, it analyzes the marketing environment of minimally invasive treatment products of HM company from three dimensions: macro, industry and micro; Thirdly, it investigates and diagnoses the current situation and problems of the marketing of minimally invasive treatment products for internal hemorrhoids, and focuses on the key problems in the customer "acquisition activation retention realization dissemination"; Fourth, according to the five elements of AARRR model, this paper puts forward the accurate customer acquisition strategy of "customer portrait", the activation strategy of four key elements, the initial medium-term long-term retention operation strategy, the revenue increase strategy of increasing re purchase, the communication strategy of grasping the e

---

motional bond and stimulating self marketing with content, so as to improve or finally solve the problems in the marketing chain; Fifthly, it provides safeguard measures for the implementation of marketing strategies from the aspects of market organization structure, KPI setting and incentive mechanism.

**Key words:** Customers; Minimally invasive treatment; Medical apparatus and instruments; AARRR Model;

**Classification:** F27

---

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 问题提出与研究意义.....	1
1.1.1 问题提出.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究方法和思路.....	3
1.3 研究内容与结构.....	4
第 2 章 相关理论基础与文献综述.....	6
2.1 相关理论基础.....	6
2.1.1 PEST 模型.....	6
2.1.2 波特五力模型.....	7
2.1.3 3C 模型.....	9
2.1.4 SWOT 模型.....	10
2.1.5 客户画像.....	11
2.2 用户增长模型 AARRR.....	12
2.2.1 AARRR 模型的要素.....	12
2.2.2 AARRR 模型的演变.....	14
第 3 章 赫迈公司微创治疗产品营销环境分析.....	16
3.1 宏观环境分析.....	16
3.1.1 政治法律因素.....	16
3.1.2 经济环境因素.....	18
3.1.3 社会环境因素.....	20
3.1.4 科技环境因素.....	21
3.2 产业环境分析.....	21
3.2.1 同行业竞争者的竞争强度.....	21
3.2.2 新进者的威胁.....	22
3.2.3 供应商的议价能力.....	22
3.2.4 采购方的议价能力.....	22
3.2.5 替代品的威胁.....	23
3.3 微观环境分析.....	23
3.3.1 公司本身.....	23
3.3.2 公司客户.....	24
3.3.3 竞争对手.....	24

---

3.4 SWOT 分析 .....	25
3.4.1 优势.....	25
3.4.2 机会.....	26
3.4.3 劣势.....	27
3.4.4 挑战.....	28
第 4 章 赫迈公司微创治疗产品营销现状及问题分析.....	30
4.1 赫迈公司微创治疗产品营销现状.....	30
4.1.1 传播理念.....	30
4.1.2 吸引客户.....	30
4.1.3 引导认知.....	32
4.1.4 树立品牌.....	33
4.1.5 接近目标.....	34
4.2 赫迈公司微创治疗产品营销问题.....	34
4.2.1 定位不清，何处获取客户.....	34
4.2.2 新鲜不足，客户活跃欠佳.....	34
4.2.3 认同不够，客户留存难.....	34
4.2.4 占有不足，订单缺口大.....	35
4.2.5 传播不理想，尚未感动客户.....	35
第 5 章 基于 AARRR 模型的赫迈公司微创治疗产品营销优化策略.....	36
5.1 客户获取.....	36
5.1.1 客户画像.....	37
5.1.2 获取客户方法.....	42
5.2 提升客户活跃度.....	44
5.2.1 以貌敬人.....	45
5.2.2 以理服人.....	45
5.2.3 以志聚人.....	45
5.2.4 以利达人.....	46
5.3 增加客户留存率.....	46
5.3.1 初期留存.....	47
5.3.2 中期留存.....	48
5.3.3 长期留存.....	49
5.4 提高订单转化.....	49
5.4.1 扩大试用品投放； .....	49

---

5.4.2 支持多中心研究。 .....	50
5.4.3 搭建培训网络基地.....	50
5.4.4 提升招投标竞争力.....	50
5.5 强化客户传播.....	50
5.5.1 提升客户情感纽带.....	51
第 6 章 赫迈 公司微创治疗产品营销的保障措施.....	54
6.1 市场组织.....	54
6.2 KPI 设计 .....	54
6.3 激励机制.....	54
第 7 章 结论与展望.....	56
7.1 研究结论 .....	56
7.2 不足与展望.....	56
参考文献.....	58
致 谢 .....	62



# 第1章 绪论

## 1.1 问题提出与研究意义

### 1.1.1 问题提出

14 亿人口的中国，正在逐步成为世界上医疗器械领域增速最快、市场潜力最大的单一市场之一。尤其是自 2014 年以来，国内市场增速尤其迅速，2014 年-2018 年期间，我国医疗器械市场规模已经有 2556 亿元，增长至 5300 亿元<sup>[1]</sup>，且增长势头不断加快，预计至 2022 年，其规模可达 9000 亿元以上<sup>[2-5]</sup>。

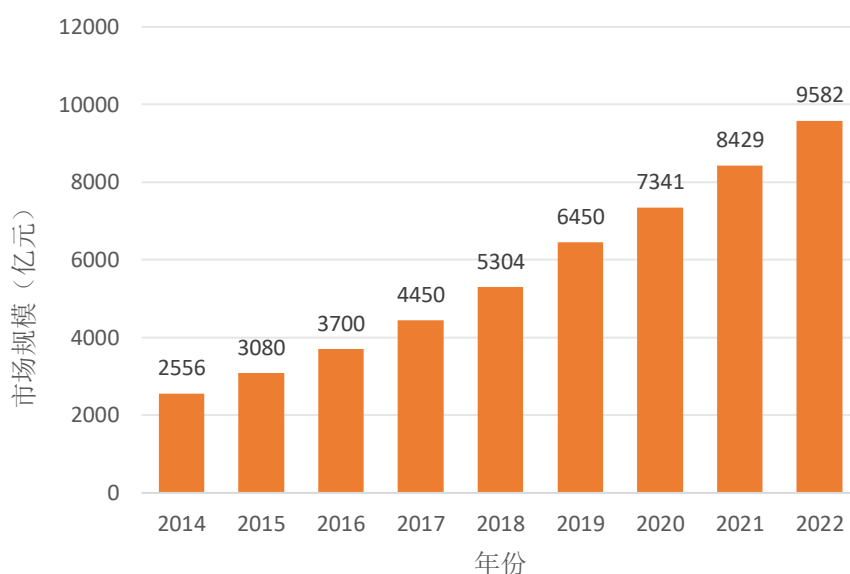


图1-1 2014—2022 年我国医疗器械细分市场规模情况

中国国民可支配收入的增长、人口老龄化带来的医疗需求增加、以及国家基本医疗保险覆盖范围的提升，持续释放对医疗器械的强大需求。<sup>[3]</sup>同时，在政策方面，国家国家对医疗器械行业也尤为重视，不断的投入资金和政策支持，促进去技术升级，实现其高质量、高速度发展，进而提升国产医疗器械的市场占有率，破产国外技术垄断的壁垒。得益于我国强大的市场潜力，以及国家的大力支持，国产医疗器械市场快速发展。

随着我国技术的进步，中外医疗器械生产技术的交融，以及海外医疗器械国际专利保护期到期，我国自有品牌的国产医疗器械的生产和销售近些年获得了蓬勃的发展；自主品牌突破很多原有的技术壁垒，在一些技术含量不是很高的，非新技术器械，进口医疗器械在技术上的领先优势正在逐步减少。

国产医疗器械技术专利的破解，自主研发的逐步成熟，加上本土生产和各项扶持政策给这些企业带来了极大的优势。无论在市场准入、市场价格、利润空间、营销成本上，相对于进口品牌医疗器械已不相上下，乃至在某些领域更有优势；

加上而近些年来，国家多个部门联动，在不断的通过全国阳光采购，集中采购，两票制，4+7，招投标、议价、挂网等层层手段，不断压低医疗器械的入院价格；希望借这些政策手段，减少医疗器械行业流通环节，减轻社保支付压力，减少人民群众看病费用。从而造成进口品牌医疗器械在各级医疗机构被慢慢减少使用量，转而使用同类国产品牌器械。

进口品牌高值耗材与国产品牌高值耗材在价格上劣势比较明显，但进口医疗器械在技术以及服务领域依然有着相当的领先优势。面对巨大的降价压力，以及不断白热化的市场竞争压力，进口医疗器械企业如何运用客户增长模型，强化、优化进口医疗器械的差异性优势，避免落入同质化以及价格竞争的陷阱，获得份额的维持和扩大，取得更高端市场领域的份额扩大，寻找更有利的营销方法就成为现在进口医疗器械企业迫在眉睫的问题。

刚刚诞生的内镜下内痔微创治疗技术催发了一个新的市场，面对越发成本高企的传播营销方式，急于与国产竞争对手拉开差距的进口厂商需要一套低成本、高效率的营销之路。互联网思维内核的 AARRR 模型，是否可以套用在这个新市场的营销中？又如何可以做得更好？

### 1.1.2 研究意义

根据风险程度，国家将医疗器械分为一类器械、二类器械和三类器械。其中一类器械风险程度最低，而二类器械、三类器械风险程度相对高，是国家需要严格控制管理以保证其安全性、有效性医疗器械<sup>[4]</sup>，因此国家对其管控也更为严格，以确保其安全性。

由于较大部分的消化内镜高值医用耗材就属于二类、三类器械。国家对于这类医疗器械的安全性更为重视，通过更为严格的管控，在其使用方面以及适应症管理方面同样尤为重视，从而确保其能够尽可能的减少其潜在危险，提升其有效性，其通常有特定的销售渠道、销售对象，并且一定需要伴随非常专业的售前技术指导，手术中医疗代表的跟台辅助，以及持续不断的学术培训才可以达到较好的使用效果；

由于消化内镜高值医用耗材这类医疗器械与适应症的匹配程度，产品在手术治疗中的型号选择，临床操作医生使用方法和技巧，会极大的影响最终的患者疗效。我们也可以感受到这是一类有行业特殊属性的产品。影响这类产品销

量的因素应该不仅仅是价格，是否还应有客户对产品质量的要求，对品牌形象的认可，对售前售后服务的满意度等等？

作为一家有着三十年二类、三类消化内镜进口高值医用耗材销售的企业，面对日益加剧的市场竞争困境，非常焦虑。迅速转换赛道，更换其他品类产品基本不可能，而更换代理其他国产品牌，又有着长期企业文化融合，产品融合的问题，不是短时间内可以解决。

现今最好的办法就是找到一条可以为进口品牌产品营销所用的营销推广办法，协助进口厂商 COOK 找到市场突破点，从而稳固公司的经营。

所以本文研究的意义就在于：

- （1）为进口品牌消化内镜耗材提供一条跳脱价格战牢笼的方法；
- （2）同时也探索和验证这个新的营销方法
- （3）进一步维持并提高 COOK 品牌内镜耗材在市场中的份额。

## 1.2 研究方法和思路

本文的研究方法主要为：文献研究法、案例研究法、访谈法、头脑风暴法、思维导图法、问卷调查法以及理论与实践相结合法。

文献研究法：要通过文献检索、引言追踪等方法，广泛收集、整理、总结国内外有关价值营销的相关著作、论文和期刊等资料，深入了解本研究相关领域优秀成果，对其观点进行提炼、整理，找到对本研究有使用价值的部分，并进行更为细致的研究。

案例研究法：通过对其他医疗行业企业营销案例、不同领域企业对于价值营销的实践研究，通过 AARRR 理论和价值营销理论，寻找到目标客户，扩大这些客户，并长期留下客户，使企业的营销方案调整更为合理。

访谈法：通过与临床一线医生已经专家进行面对面的交流，了解客户所需所想，发掘现阶段营销策略的问题；

头脑风暴法：通过头脑风暴，提出提高传播效果的各种不同方法和渠道，补充其他方法可能出现的遗漏和缺失。

思维导图图法：通过思维导图法，可视化呈现出客户画像模型的主要因素和结构，寻找精准客户群体，便于营销策略精准落地。

问卷调查法：本文针对内痔微创治疗感兴趣的内镜医师，作为目标客户、潜在客户发放调查问卷，收集数据和资料，分析客户的主要类型和地域，客户的需求以及潜在需求是什么，并针对流失原因提出优化策略。

理论与实践相结合法：通过研究国内外相关理论，并结合内痔微创治疗营销案例进行深入分析，提出优化后的价值营销策略。

### 1.3 研究内容与结构

本文的研究内容一共分为七个部分：

第一部分是绪论。主要内容是本文研究的背景、目的与意义，研究框架、研究方法与研究内容。

第二部分是相关理论基础与文献综述。对相关理论基础、客户增长 AARRR 模型等概念、特征、背景和趋势等进行了介绍，为本文的研究提供了理论基础。

第三部分是赫迈公司微创治疗产品营销环境分析，对产品营销所在的宏观环境，产业环境，微观环境，项目总体优势、劣势、机会、威胁进行分析；

第四部分是赫迈公司内痔微创治疗产品营销现状与问题分析。叙述从开始到目前内痔微创治疗的发展脉络、进展情况。然后提出客户获取，提高客户活跃度、提高留存率、获取收入并形成自客户传播这些问题。

第五部分是赫迈公司内痔微创治疗产品营销优化策略。根据内部及外部的调研，反馈现阶段营销的数据化状况，根据客户增长 AARRR 模型，在营销的各个环节找到可供改进的方向。

第六部分是 赫迈公司内痔微创治疗产品营销的保障措施，分别从组织架构、KPI 设定、激励机制等方面提供了保障措施。

第七部分是结论与展望。主要内容是研究结论、本文研究对传统企业的启示、研究的不足与展望。最后一部分是参考文献、攻读学位期间的主要研究成果以及致谢。

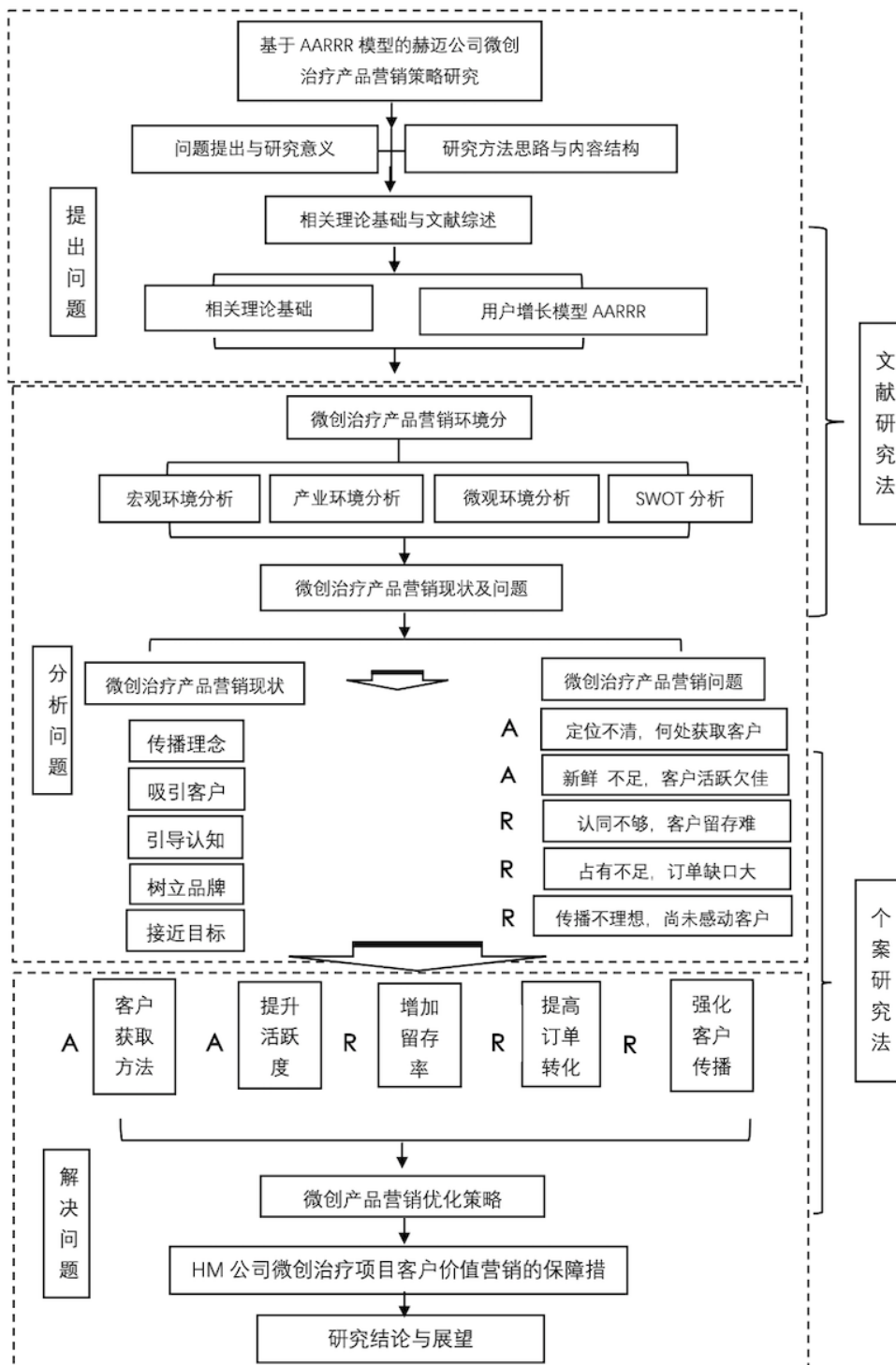


图1-2 研究路线

## 第2章 相关理论基础与文献综述

### 2.1 相关理论基础

#### 2.1.1 PEST 模型

PEST 最早于 1999 年诞生于美国，由 Johnson. G 教授等提出并整理，其常用于对行业外部宏观环境的分析；

宏观环境顾名思义，指的是外部环境，对于行业而言，指的是对其经营产生影响的外部宏观力量，因为行业间各自特点有所差异，因此其宏观环境的分析内容会有差异，但基本都从以下几个方面进行：Political Factors( 政治法律环境)、Economic Factors ( 经济环境)、Sociocultural Factors ( 社会文化环境) 和 Technological Factors ( 技术环境) 。而 PEST 模型便是对上述四个环境展开分析，并依据其首字母得名，故在实际工作中我们称之为 PEST 分析法。<sup>[4]</sup>( 如图 1-1) 。

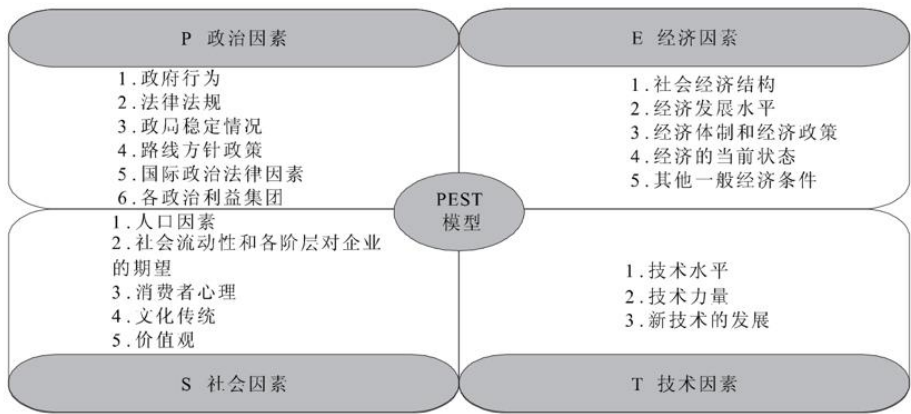


图2-1 PEST 模型分析图

#### 1、政治法律环境

政治法律环境具体包含以下几点内容：（1）国家制度，（2）政府方针（3）执政党性质（4）法律环境等，因此在不同的国家和地区，受其社会性质的差异，对行业发展有着不同的限制和要求。<sup>[4]</sup>

#### 2、经济环境

经济环境可以分为宏观经济环境、微观经济环境。二者分别从宏观和微观两个层面对行业产生影响，前者主要包括：国家人口规模以及人口变化，国民 GDP 以及人均可支配收入等，此外还包括由上述参数反映出的其他经济环境，如经济发展水平、速度等。后者则主要指的是当地居民收入水平、消费能力、

就业程度等。而这些微观经济环境因素直接影响着企业当前及潜在的市场大小。

### 3、社会文化环境

社会文化环境通常包含：企业所处地区的居民普遍文化水平、生活习惯、宗教习俗、审美偏好、价值选择等。文化对于消费者行为带来的影响是巨大的，不同受教育水平的消费者的需求层次差异较大；而价值观念同样影响消费者对组织认可程度；审美偏好则主要影响消费者对活动内容等的选择，不同的审美偏好的消费者其对活动内容、成果等偏好亦各不相同。

### 4、技术环境

技术环境一般多包含：待考察企业所处领域技术发展，国家对科技引领的方向和态度，以及相关技术领域反映发展动态的研究费用，技术转移和技术商品化，专利及其保护情况等等<sup>[5][6]</sup>。

运用 PEST 模型开展本文的分析，对医疗器械行业的外部环境进行研究，进而可以对其发展的潜力以及阻碍产生明确的认知，进而能够为其健康发展指明道路。

#### 2.1.2 波特五力模型

波特五力模型（Michael Porter's Five Forces Model），又称波特五力分析（Porter 5 force analysis），1980 年代迈克尔·波特（Michael Porter）提出这种分析方法。企业的竞争格局，以及自身行业与其他行业之间的关系是这个分析主要的分析内容。这种分析本质是针对企业营销管理实践活动中战略层面的管理思想。它提出，企业管理者应该提升其战略意识，在实践中提升战略性思维的使用能力，进而通过战略分析来实现企业的更好发展。这可以更有效地分析客户的竞争环境，对企业战略制定有非常重要的作用。

波特五力分别指： 采购方以及供应商的议价能力、潜在进入者以及潜在替代品的维修以及行业竞争激烈程度。上述五力可以由下图表示，其强弱将直接对竞争格局和利润变化产生影响。

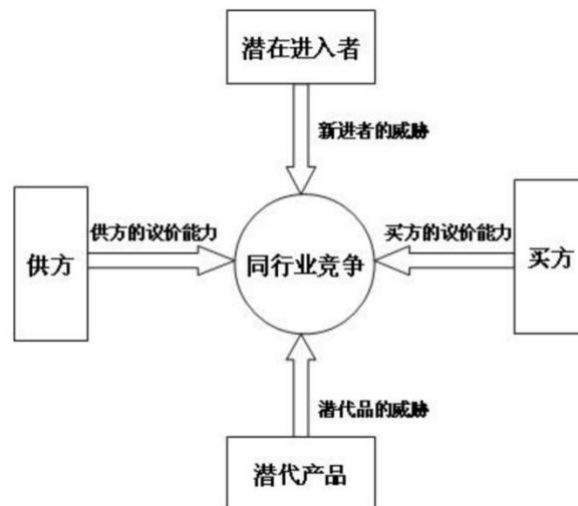


图2-2 波特五力模型图

### 1、同行业竞争者的竞争程度

一般来说，行业中大部分的企业之间的利益都是紧密交织的。各行业所有企业都有一个共同的追求，即获得更强的竞争力，因此在实际市场经营时，就不可避免会产生冲突与对抗，这些冲突与对抗就反应成了现有企业之间的竞争。<sup>[7]</sup>

### 2、供应商的议价能力

供应商力量的强弱主要取决于他们提供给采购方的原材料在多大程度上决定下游采购方的生产和销售；就像目前受到重重封锁的美国芯片一样，当供应商所提供的生产原料、产品等要素对于采购方具有重要意义，是其不可获取的投入要素时，以及直接影响采购方的生产效率以及生产水平时，其要素价值就较大，因此其议价能力就较强，因此二者成正比例关系。

### 3、新进者的威胁

新进入者在进入行业之前，行业内现有的企业以及占据行业的所有市场份额，而新进入者想要从中分一杯羹，就需要与现有企业进行竞争，从而实现优胜劣汰。但是对于整个行业而言，新进入者无论是淘汰还是成功进入，都将导致所有企业平均盈利水平下滑，甚至导致部分企业退出市场竞争。

### 4、采购方的议价能力



采购方主要通过和供应商进行议价，以及要求在同等价格水平内，获得更高质量的产品或更周到的服务，从而节约成本，获得更高的利润。而其想要获得更强的议价能力，需要拥有以下几点能力：

1) 采购方所购原材料或半成品数量足够大或金额足够大，可以影响到行业中的销售和价格波动，这将无形中增加采购方在供应商中的话语权。

2) 供应商主要由大量规模较小的企业组成，不具备很强的企业竞争力。

3) 采购方所购买为一种标准化商品或半成品，在供应商的选择上可挑选的余地很大，可以同时向多个供应商购买。

4) 采购方有能力整合下游供应链，实现一体化，但供应商已不能向上整合更完善的供应链。比如一家奶粉厂可以去兼并、收购牧场，而养殖户则不太容易开一家乳品企业。

#### 5、替代品的威胁

替代品是一种与现有产品具有相似性能，能满足客户相同需要的产品。这两种产品可能不是一类产品，但是却同样能满足市场需求。所以当存在这种情况，这两个相互替代的产品就存在直接的竞争关系。比如面粉制造企业的竞争对手不仅有其他面粉制造厂商，还包括大米生产企业等其他类型的粮食厂商。再比如，方便食品的竞争对手是外卖行业，因此二者同样互为替代品。

根据五种竞争力量的强弱对比，企业可以从自身发展和处境的需要，作出更有利于自身的决策，从而影响行业竞争格局、抢占有利先机，最终实现自身市场地位提高与竞争实力增强的更好局面。

### 2.1.3 3C 模型

3C 战略三角模型是由日本学者大前研一教授率先提出的，在 3C 模型中，企业在制定发展战略时，需要同时兼顾一下三点因素，即企业自身，同行业竞争企业以及企业客户以及潜在客户。

因此企业想要实现战略制定的科学性，需要尽可能的对自身优势进行发掘，进而为客户提供更好的产品、服务，同时尽可能的避开较为激烈的竞争，这是决定战略成功与否的重要指标。

对于关键因素一——公司自身，追求企业竞争优势的最大化，尤其是在企业功能性领域，这与企业的成功关系紧密。

对于第二个关键因素——公司客户，需要将其作为核心因素，作为企业进行战略制定的关键。其利益的重要程度要在股东等其他群体之上，只有尽可能的满足其利益诉求，企业才能实现健康的发展。

此外还需要考虑第三个关键因素——竞争对手。如果没有对市场有正确的认识，没有选择正确的竞争者，使之不能更好地匹配企业与顾客两者之间的关系，战略同样也会遭受不利。

总的来说，企业的竞争优势可以通过多个环节，如：原料采购、产品设计、研发、生产生产、营销以及配套服务等多个方面，避免激烈的竞争，进行差异化经营以获得优势。上述三者对于企业的战略制定而言，均为缺一不可的关键因素，企业唯有实现三者的有机统一，并对其发展趋势进行洞悉，才能不断的提升自身的竞争力。

#### 2.1.4 SWOT 模型

SWOT 分析法是由美国学者韦里克教授于上世纪 80 年代所提出的，其目前应用十分广泛，尤其是在战略制定、竞争力分析等方面，是大家所熟知的一种分析模型。<sup>[8]</sup>

利用该模型进行企业竞争力分析时，通常需要对企业自身的条件以及其所处市场的外部环境进行分析，进而对其优劣势、机会威胁进行概括。它包括分析企业的优势、劣势、机会和威胁四个象限。依据其分别代表内部、外部环境的差别，可以将 SWOT 分为两个阵营，即 SW 以及 OT，前者为内部条件，后者为外部环境。<sup>[5]</sup>通过该手段，可以帮助企业更好的了解其发展优势以及机会，进而进行资源调配，提升其战略的科学性。

对于待分析的四个方面，我们一般理解为：

优势（Strengths），属于 SW 阵营，即内部条件，其中主要包含以下几点：较强的竞争力；强大的经济能力；先进的技术；生产规模；企业形象；产品质量；市场份额；成本优势；广告攻势等。

劣势（Weaknesses），同样属于 SW 阵营，其主要包含以下几点：生产设备落后；管理能力缺失；核心技术不足；研发能力不足；资金来源不足；经营能力不善；产品销路滞后；缺乏竞争力等。

机会（Opportunities），属于 OT 阵营，即外部因素，其主要包括以下几点：新产品的研发，新市场的开篇；新需求的产生；开放程度提高；同行业竞争对手倒退等。

威胁（Threats），也是组织机构的外部因素，同样属于 OT 阵营，其主要包括以下几点：新竞争者的进入；市场整体规模减小；政策支持度降低；客户偏好发生改变等。

通过分析，在进行 SWOT 四个条件分类时，首先需要依据该条件是属于机会还是属于威胁，进而将其优势和劣势分别分为两组。



图2-3 SWOT 模型图

依据上述的分析，可以将找到的四个条件进行分类，主要依据其重要程度，进而确定其处理的优先等级，即先处理哪些问题，再处理哪些问题。同时将其所面临的问题划分为两种，即战略目标问题以及战术问题。通过上述分类，并将各个问题进行矩阵排列，通过系统分析的方法，将所有因素进行综合考虑，进而得出整体的结论，发现整体的问题，进而进行科学的决策制定，进而保证战略实施的实效性。

#### 2.1.5 客户画像

##### 1、 客户的概念

客户：指的是使用货币或其他有价值的东西，来购买产品、服务等商品的个体或组织。其作为采购中，可能是商品流通的最终环节，也可能是中间环节，也可能是销售环节中，对销售结果影响最大的人或者组织。

通常而言，消费者即客户，二者在本质上无区别。但是依据其消费的集中程度，也可以对其进行区别，消费者需求相对较为分散，更为个体化一些，而后者则更为集中。

医疗器械产品，从其出厂至其流通领域的各个环节中，有可能包含有：中间商/代理商、医院决策人员、器械科、招投标机构、临床医生、患者、乃至患者家属。

由于本文是以器械厂家及销售代理商的视角进行的分析，从这个角度看，本文讨论的客户界定为：临床科室医生；由于高值医疗器械采购的特殊性，临床科室医生对其性能和价格是否接纳，是该器械能否进入该医院进行销售以及后续销售上量的关键。所以本文将该群体界定为“客户”。

##### 2、 客户画像

Alan Cooper（交互设计之父）最早提出了 Persona 这一理论，简单来说，就是通过虚拟手段，利用真实数据将真实客户进行反映，故该模型可以有效反映目标用户实形象<sup>[6]</sup>。

其还可以称为用户角色，通常用于反映客户的诉求，进而进行设计方面的确定。其源自于真实用户的行为，将其属性进行提炼，因此其能够较为完善的反映出不同用户的行为，找到其相似之处。

用户画像的制定需要企业通过调研，来对用户的行为偏好进行了解，并依据用户的差异，对其进行分类，将每个类型的客户的制成不同的画像，并依据其最具代表性的特征，赋予其不同的招聘、姓名等，进而形成最终的模型。

而不同类型的用户画像，分别代表不同的群体，且每个用户画像所代表的群体，需要拥有相似的特性，因此其购买行为也大致相同。因为其具有相似的属性，如价值观等，所以他们对某一品牌、产品或服务时也会体现出较为一致的态度。依据这一特征可以发现，不同的用户画像所代表的最为显著的特征，就是其所代表的不同人群的差异。而其构建是依据真实数据这一属性决定，其需要具有较强的代表性。

用户画像最核心的功用在于帮助企业从海量的行为数据中聚焦到最有价值的客户，进行精准营销，精准投放，精准说服，提升销量达到最好的效果。

其最早运用于电子商务行业，通过现如今发达的大数据技术，将海量的用户信息进行了整理，进而提炼出最能代表某一用户的标签，并依据改标签对其进行分类，进而提供针对性、差异化的服务。这种分类方法与市场细分类似，是将目标市场中的目标客户状态更精细地描绘出来了。

客户画像模型的演进经过了多个阶段，我们目前最长看到的还是下面这种构建方式。通过对用户大量网络行为数据的深度分析，得到的用户基本信息、购买能力、行为特征、社交网络、心理特征和兴趣爱好等方面的标签模型，从而指导并驱动业务场景和运营。<sup>[7]</sup>

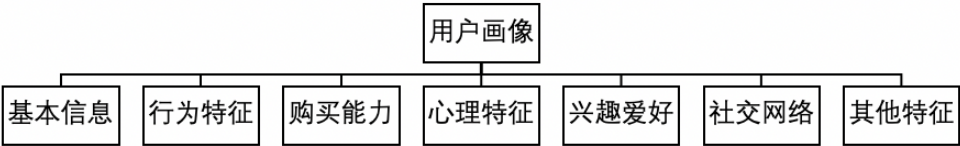


图2-4 用户画像模型图

2.2 用户增长模型 AARRR

2.2.1 AARRR 模型的要素

AARRR 是由硅谷知名风险投资人戴维·麦克鲁尔 Dave McClure 提出的一组指标。由肖恩·埃利斯和摩根·布朗合著的《增长黑客》这本书里提到<sup>[8]</sup>，传统营销手段在当今社会正在面临严重的危机，尤其是其中最具代表性的电视广告等。在新媒体社会，信息传播速度加快，市场也逐渐趋于碎片化，因此传统广告受到的关注程度越来越低，但是其成本则不降反增。市场呼吁更低成本、更高效率的精准营销。而 AARRR 模型就是这样一种，依托数据分析技术以及用户生命周期理论，进而制定营销策略制定的模型<sup>[8]</sup>。这种模型是由 Acquisition（获取）、Activation（激活）、Retention（留存）、Revenue（变现）、Refer（传播）5 个要素构成。<sup>[9]</sup><sup>[9]</sup>这 5 个要素的单词缩写首字母构成了模型名称 AARRR，分别指代对用户生命周期影响重大的 5 个环节。这五要素的具体含义展开如下。



图2-5 AARRR 模型图

### （1）客户获取

客户获取是指根据定位的目标用户，通过网络、现实等各种方法和渠道让用户了解到产品信息，从认知到理解再到成为产品用户的过程。从 AARRR 这个漏斗状模型我们可以了解到，为了保证下一个环节能够有足够多都客户进入，前一个环节能获取的客户数量越大越好，这样可以减轻随着每一环节的客户流失。所以，获取海量用户，是后面各个环节正常运作的基础。而如何将产品信息推广到目标群体是营销者首先要思考的问题；

### （2）客户激活

客户激活是指用户被获取之后，通过各种营销方法传播、接触、使用并发掘产品价值，逐步喜爱产品，使新增用户转变为活跃用户的过程。用户在这个

阶段非常重要，如果这一步做不好，后续的客户留存会直接受到极大的影响，甚至断流。很多用户可能是通过网络文章、广告、会议、学术活动等不同的渠道被动接收产品信息被吸引过来，运营者往往需要提供更为独特的吸睛点、观点、产品功能或者良好的用户体验才能避免大量“一次性用户”的产生；所以如何提高客户在使用中的好感度，强化体验，是激活的关键。

### （3）客户留存

客户留存是指用户持续留在平台或持续使用产品。由于用户获取和客户激活都有相当成本，因此如何可以减少用户流失，提高持续消费的客户数量，增加用户消费频次，减少老用户流失非常重要。通常来说，保留一个老用户的成本远远低于获取一个新用户的成本，因此，更为密切地监控，并采取相应手段，增加用户黏性，激励存在流失风险的用户，使之继续使用，应该要成为营销团队时时关注的问题。

### （4）收入变现

客户被我们留存下来并体验过产品后，可能成为了我们的一位忠实客户。下一步，在维护用户的忠诚度同时，就需要考虑如何寻找合适的机会获取收入，实现盈利。收入获取是指通过销售产品引导用户付费，并给公司带来利润的过程，是通过产品向用户收费的过程。获取收入，盈利是营销最核心的目标。

### （5）客户传播

客户传播是指用户通过自由渠道主动分享和传播。企业可以发布用户感兴趣、彰显用户价值观等的内容，引导用户运用自身关系网络进行传播，达到新一轮用户获取的目的。

## 2.2.2 AARRR 模型的演变

过往文献中对 AARRR 模型的研究主要聚焦在 Growth Hacking 增长工具的使用和 AARRR 模型的结合上面，营销思维和逻辑研究这类更深一层的问题研究的相对不足。同时，AARRR 模型与最近比较流行的营销理论结合的研究相对较少，有局限性。王千<sup>[10]</sup>（2019）对 Growth Hacking 增长工具进行了研究，讨论这种增长工具在获取新增用户、提高用户活跃度、提高用户留存度三个阶段中所用的数据技术和实现方式。范冰<sup>[11]</sup>对该模型在实际应用中的手段进行了分析，系统的总结了基于该模型的创业公司的应用模式。周灵<sup>[12]</sup>就电子竞技行业对于该模型的应用开展了研究，发现其对于该行业有良好的适用性。徐倩茹<sup>[13]</sup>则从货运 APP 领域开展研究，同样认为该模型具有良好的适用性，并提出了用户留存策略。

在互联网高度发达的今天，该模型运用范围也越来越广，目前以及渗透到了营销领域，并建立了完备的使用体系，在实际运用中取得了突出的成果，越来越得到企业的认可。且在运用过程中，AARRR模型也得到了不断发展，产生了一些演变，有这么几种：

**AARRR—R：**以AARRR模型作为基础的同时加入“召回流失用户”。用户流失这对产品而言是必然事件且难以避免开的。努力运营好新用户与当下活跃用户尽管是重要，但是面向一部分的流失用户对其进行召回也是重要的。由此可见，在许许多多的增长团队里能够看到其有特定创办出一个用户召回组进行专门面向流失用户的召回的所在之处。

**AAR：**依照产品生命周期，产品所属的产品阶段会影响着所进行的产品目标是什么。假设产品是在引入期，那么此阶段产品核心的目标就应该是验证市场，验证产品功能会不会被目标用户群体所需要，对于处在未进行验证通过之前，就难以带动用户运营与商业推广；对于处在产品得以验证通过同时也发展为成长期后，此时的主要目标就应该要转向快速拓展用户，以此达到规模效应，可以在短期内不需要考虑后期的商业化。但是需要将重点放在之前的拉新、促活与留存。

**RARRA：**将留存放置于首位。在当下，互联网渗透程度愈来愈高，所以在对于用户获取上其难度相较于之前是有很大的不同，同时其成本也是在不断的增加。从另一角度来看，在伴随着中国企业坚持不懈的提升其管理的精细水平，来抵抗恶劣的竞争环境，由此用户留存的地位也就会愈来愈高，只有将原有客户保持住，才得已达到成本的有效降低，从而达到经营效果的提升。

**AARRR**模型其最终核心同样是需要聚焦于客户当中，这是在根基之上进行关注客户所需所想的营销手段，其重点是在于持续的加强客户的体验感，以达成客户粘性的提高，由此获得一定的竞争优势。借助客户获取、客户激活、客户留存、收入变现、客户传播这五个重点要素，紧凑的伴随客户进行。本文探究了内痔微创治疗产品营销在这五个要素里所具有的各个难题，并给出每一个阶段所要进行的优化策略与实施策略以保障措施。对于这一模型，能够测量各个要素阶段的用户行为与用户转化这一经过里所面临的问题。企业能够借助这五个要素，去发掘用户转换经过里出现的不足，同时借助有针对性的转换优化以达成用户增长与营销策略的实施。

## 第3章 赫迈公司微创治疗产品营销环境分析

### 3.1 宏观环境分析

#### 3.1.1 政治法律因素

（1）政策扶持，医疗器械持证人制度，国产创新被激活，竞争加剧；

法律法规大力支持创新医疗器械，为其发展保驾护航。2010年，我国多部门共同开展应用示范活动，以推动创新医疗器械产品投入市场使用。该工程联合地方政府，预计将试点应用一万套创新医疗器械。

2014年国务院会议修订通过《医疗器械监督管理条例》。该条例明确了我国对医疗器械的重视，将不断提升对其监管水平，同时鼓励相关企业开展创新，推动国产医疗器械的发展。

2020年，《关于做好自由贸易试验区第六批改革试点经验复制推广工作的通知》发布，该通知同样涉及医疗器械行业，其中的核心内容为医疗器械注册人委托生产模式，并将逐步在国内推广该模式。其中提到的几种制度、模式，对我国医疗器械领域业态产生重大影响，吹响医疗器械产业“松绑”革命的号角。

现行《医疗器械生产监督管理办法》中规定：“医疗器械委托生产的委托方应当是委托生产医疗器械的境内注册人或者备案人<sup>[14]</sup>。”也就是说，绝大多数医疗器械注册申请人在办理了医疗器械注册但没有相应生产许可的情况下，将不可委托生产，只能自行投资生产，不仅重复投入资源，也极大约束了科研成果的产业转化和压制了创新动力。为加快构建开放型经济新体制，优化创新要素的市场配置机制，中央政府决定实施相应改革，对相关市场要素进行必要的“松绑”。

2021年新修订《医疗器械监督管理条例》（以下简称《条例》）其中涉及到了医疗器械注册人制度<sup>[15]</sup>，对以往的注册人制度进行了更订，为促进医疗器械生产制造者对设备安全性的重视程度，该条例强调注册人需要对其产品全周期进行负责，并完善了追责制度，此外该条例中增加了“促进医疗器械产业发展”的表述，还增加了一系列鼓励创新的举措。同时，该条例还提高了对违法行为的惩处力度，对可能出现的违法情形进行更为细致的描述，<sup>[16]</sup>从而确保医疗器械的安全性。

（2）两票制、带量采购使得行业竞争白热化，进口品牌压力巨大，医保基金引导采购国产医疗器械



2018 年我国组建了国家医疗保障局，来替代原有的医药市场管理部门，其主要职责就是对医药用品的采购政策进行制定，并对其实施进行监督。在这一背景下，我国医保支付参考价得到了统一的标准，可以有效避免采购价格混乱的乱象的发生。

2018 年作为我国医疗改革的重要节点，期间对于医药产品的采购工作尤其重视，对医用耗材、高值耗材的采购进行具体规范，强调对其采购方式的改革。同年三月份，我国出台了《关于巩固破除以药补医成果持续深化公立医院综合改革的通知》，通知中强调，我国将在未来短时间内，不断推进“两票制”，来完善高值耗材的购销规范。

2019 年，为进一步解决高值耗材价格虚高等问题，国家印发《治理高值医用耗材改革方案》等文件，提出将原本应用于药品采购的集中带量采购经验推广至高值耗材领域。

两票制和带量采购，对于整个高值医疗器械行业而言，已如同架在从业企业脖子上的利刃，让整个行业闻之色变，心惊胆寒。在国家提出不断推行“两票制”的背景下，我国医疗器械的销售渠道将逐渐趋于扁平，进而导致整个行业价值链产生振动，甚至将进行重组，各方的利益竞争将越来越激烈。而带量采购的实施，将导致医药用品的价格不断下降，因此没有中别的企业生存空间将进一步被压榨，其生存也将面对更大的困境。

上述两项改革给整个行业带来的影响是不言而喻的，在其影响下，我国医疗器械行业内将面临大变革，其只用不断提升其生产规范，不断提升行业集中程度，才能得到生存下去的机会，因此必然将有一部分企业面临淘汰危机。因此下游的销售企业需要对国家政策进行深入的解读，在政策框架内以及市场变化的局势中制定正确的发展战略，进行发展模式的调整，进而获得生存的空间，避免被行业所淘汰。

（3）健康中国，分级诊疗制度逐渐显现效果，患者下沉，基层医疗机构进一步扩展数量；

2009 年我国进行了新一次的医疗改革，在该次改革中强调，我国在未来将不断的提升基础医疗卫生机构的重视程度，不断的完善基层医疗体系，以提升我国整体医疗水平。

十八大报告对于我国医疗体系的建设同样尤为重视，强调要不断推进医保改革、医疗服务改革、公共卫生建设，建立健全社区、农村医疗体系，鼓励社会资本参与到医疗、医院行业中，并推进公立医院改革。

2015 年我国提出了“健康中国”战略，即大力发展医疗卫生行业，提升该行业质量，满足我国人民的健康需求，而该战略的重点工作之一，便是基层公共

卫生体系。此外我国预计将投资一千亿元，用于基层医疗机构的建立，在全国范围内共新增建设县医院、乡村卫生院以及社区医院两千所、五千所以及两千四百所，并向其提供医疗器械的支持。

3.1.2 经济环境因素

（1）人均可支配收入的逐年提高，更多百姓开始关注温饱之后的健康问题

国家统计局的数据显示，2014、2015、2016、2017、2018 年我国居民人均可支配收入为 20167 元、21966 元、23821 元、25974 元、28228 元，2019 年全国居民人均可支配收入 30733 元。2020 年全国居民人均可支配收入为 32189 元；人均可支配收入意味着百姓手中可支配的钱更多了，用于衣食住行刚性需求之外的健康需求也会越发凸显出来。

历年全国居民人均可支配收入			
年份	全国居民人均可支配收入/元	城镇居民人均可支配收入/元	农村居民人均可支配收入/元
2005		10493	
2006		11759	
2007		13786	
2008		15781	
2009		17175	
2010		19109	
2011		21810	
2012		24565	
2013	18311	26955	
2014	20167	28844	10489
2015	21966	31195	11422
2016	23821	33616	12363
2017	25974	36396	13432
2018	28228	39251	14617
2019	30733	42359	16021
2020	32189	43834	17131

图3-1 2005-2020 年全国居民人均可支配收入统计数据

根据统计数据显示，进入 21 世纪以来，我国人均医疗卫生支出增速飞快，以 2007 年-2013 年为例，短短的 7 年时间内，该数值翻了接近三翻，年均增长率接近 17.7%，由 876 元达到了 2327 元。此外随着人们的保健意识的提升，人均医疗保健消费也得到了迅速的提升，2014 年-2019 年期间，该数额从 1045 元达到了 1902 元，增长速度远高于其他国家。因此我国医疗器械行业的发展正同人民群众的医疗卫生需求紧密相连<sup>[17]</sup>。

（2）医保资金吃紧，国家政策倡导更高的病床流转率、更少的住院天数、更低的单病种费用

自 1991 年以来，我国人居医疗费用增速就一直处于较高水平，截止到 2013 年，其数值为 17.49%，且根据预测，2015 年该数值不会发生加大的变化，预计处于 14.33~18.24%，明显高于同期我国人均 GDP 的增长率。<sup>[18]</sup>按照该增速计算，截止到 2020 年，该数值的增速应仍处于相似的水平，意味着我国居民的医疗投入费用占其总收入的比重越来越多，进而可能导致社会问题的产生。

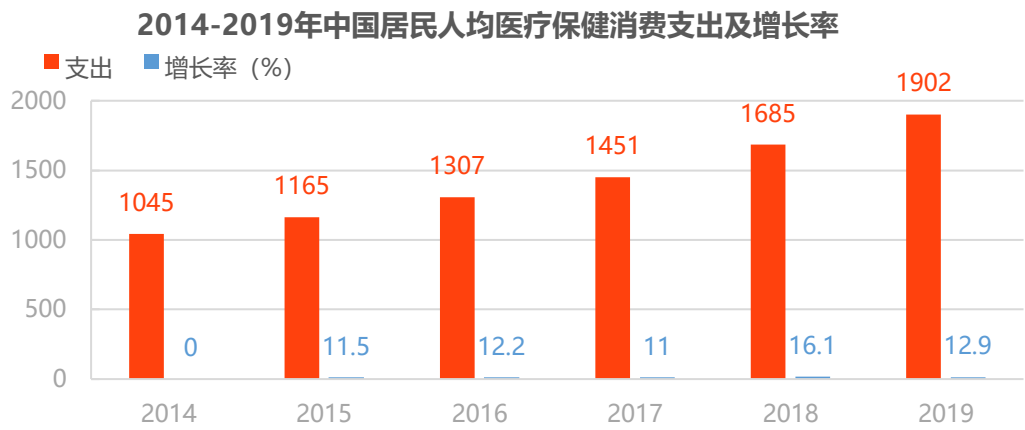


图 3-2 2014-2019 年我国人均医疗保健消费支出及增长率

从病床流转率这个角度看，卫生行政部门考核医院的平均住院日指标，很容易被单一病人住院周期过长而拉高，提升了医院整体平均住院日不说，也长期挤占了病床这一公共卫生资源。

单病种付费模式是近些年我国正在逐步尝试的一种医疗计费方式，其具体指的将疾病诊断进行分类，进而明确其最为科学的定额偿付标准，并依据该标准，进行医疗费用的支付，进而最大限度的提高医疗资源的利用效率，从而引导医保资金得到更合理的利用，避免浪费。

（3）传统产业疲软，资本对于生物制药、高精尖医疗器械始终抱有极大的热情，热钱不断涌入

一场席卷全球的疫情，让很多当年的高光企业纷纷跌落神坛，闭门歇业。而这场疫情下，所牵涉到的医药领域却获得了前所未有的关注。2020 年最火的投资莫过于医疗健康行业，很多资本都在疯狂寻找接口。但是医疗行业显然并没有受到这一灾难的同时，甚至促使其发展乘上快车。自 2013 年起，在此后的五年内，我国医疗健康行业的融资增长了 25 倍，由原有的 39 亿元，到 2018 年已经发展为 992 亿元，增速惊人。

(4) 受 2020 年新冠疫情影响，线上多种形式媒体及平台再受热捧。虚拟经济的线上营销部分代替线下营销，数字经济空前繁荣。

2020 年，突如其来的新冠肺炎疫情导致的重大突发公共卫生事件给经济带来不可估量的冲击，直至今日，这个影响仍然在影响全球绝大多数国家。出于遏制其传播的考虑，政府对人们出行进行限制，因此线下业务在较长时间内出现停滞，遭受了前所未有的打击。但从消费而言，很多需求并不是就此消失，只是延期了，<sup>[19]</sup>等待疫情结束后自然会释放。还有些消费则是转变形式了，由线下转到了线上。如今的宅经济涵盖社会经济的各个方面，无论是休闲娱乐还是工作、商务，在贷通相关产业发展的同时，对于其相关产业也提供了强大的助力，促使新的商业模式的产生和发展。总之，闷在家里的抗疫，闷出了宅经济的逆势上扬。

在全民宅家抗疫这一背景下，直播行业得到了前所未有的高速发展，该行业是近些年随着互联网技术发展而产生的行业，2018 年初步得到发展，2019 年发展速度已经较快，天猫数据统计显示，2019 年双 11 期间淘宝直播成交近 200 亿元，2020 年电商直播行业成为年度一大热点，许多传统行业也纷纷加入电商直播的行列，成为其在困境下发展的一大“救命稻草”，无论是房地产、汽车产业，还是美妆、餐饮行业，均在电商直播的帮助下得到良好的发展。

### 3.1.3 社会环境因素

人口老龄化。根据 2021 年的七普最新公布的我国人口年龄分布显示，目前我国 60 岁以及 65 岁以上的老龄人口比例分别达到了 18.7% 以及 13.5%，我国 60 岁及以上人口有 2.6 亿人，其中，65 岁及以上人口 1.9 亿人。2010 年-2020 年，这十年中，我国 60 岁以及 65 岁人口的占总人口的比重分别提升了 5.44% 以及 4.63%，与 2000-2010 相比，上升幅度分别提高了 2.51 和 2.72 个百分点。<sup>[20]</sup>

人口老龄化问题近些年来是我国一个严重的社会问题，在这一背景下，无论是普通家庭还是养老机构，都需要大量的家用医疗器械以及其他小型医疗器械。故我国医疗器械行业正处在前所未有的发展机遇之中。

痔疮患病率。痔病是肛门部位的一种普遍存在的疾病，其虽然不知名，但是对于人们的生活质量却造成严重的营销。通过最新发布的数据发现，我国成年人肛肠疾病是目前最为常见的疾病之一，其患病率超过 50%，而痔疮则占到肛肠疾病的占 98.09%。其中内痔最常见，占痔病人数的 59.86%。<sup>[21]</sup>所以对这项疾病的深入研究，微创新方法的诞生都会极大的改善众多痔疮患者的生存质量，从而带来整体社会效益的提升。

### 3.1.4 科技环境因素

截至 2020 年底，我国医疗器械生产企业共计 25440 家，其中科技型中小企业 4274 家，全国占比 16.8%，同比增长 41.9%，增长较快。<sup>[22][33]</sup>2018-2020 年，全国医疗器械科技型中小企业数量的年复合增长率达 25.9%<sup>[34]</sup>。2020 年作为防疫之年，众多相关领域重点高新技术企业和科技企业孵化器为此次疫情防控提供了有效的科技支撑。15 分钟检测新冠病毒、mRNA 疫苗的研制与生产等等凝聚了尖端科技的医疗器械产品，在新冠病毒全球蔓延的 2020 年，第一次让全社会如此关注，也切身感受的感受到了科技带给人类的安全感。

## 3.2 产业环境分析

本研究所讨论的内痔内镜下微创治疗，是一项利用消化内镜（如胃镜、肠镜）对内痔进行内镜下微创治疗的手术方法。这种治疗方法虽然在十余年前就有出现过，但是由于当时这个术式并没有得到广泛普及，这种治疗方式只是一种临床医师对于技术的尝试。十多年过去的今天，有关内痔治疗的市场已经发生了非常大的变化，我们可以用波特五力的产业环节分析模型对情况进行拆解。

同行业竞争者的竞争程度、新进入者的威胁、供应商的议价能力、采购方的议价能力、替代品的威胁，这五个方面的力量可以被归纳为医疗器械领域波特“五力模型”中的五种竞争力量。这五种力量透过对价格、成本和企业投入的控制，影响行业的利润。

同行业竞争者的竞争及潜在进入者的威胁，在目前看来是医疗器械行业主要竞争压力来源。而在内痔内镜下微创治疗这个具体项目而言，主要竞争压力也来自企业间竞争以及替代产品或服务的威胁。

### 3.2.1 同行业竞争者的竞争强度

内痔微创治疗领域医疗器械企业的竞争状况总体竞争不太激烈，但随着内痔协作组的成立，前后的竞争程度发生了一些变化。这里所指的是内痔协作指的是 2019 年中华医学会消化内镜学分会针对内痔这个新的治疗领域成立的内痔协作小组，由武汉协和医院刘俊教授担任组长，主要负责管理全国消化内镜医师对痔这个疾病的治疗。在内痔协作组成立之前，消化内镜领域的医生对于内痔的治疗只是处在个体的探索阶段，有少部分内镜医师尝试过。在那个阶段，整个行业市场主要的行业竞争者来着国产痔疮枪、进口痔疮枪，PPH 吻合器等国产医疗器械企业。

随着消化内镜下内痔微创治疗这种新型微创疗法的逐渐开展，内痔协作组成立，内镜下的内痔微创治疗手术市场被正式激活了。由于中国内痔患病人群极为巨大，高达几亿人，市场非常诱人，而治疗所需的内镜器械市场潜力也是从无到有，并且以极快的速度在增长，由此吸引了很多大企业想要加入这个市场的竞争。其中最具有代表性的就是内痔硬化疗法为代表的陕西天宇，和内痔套扎疗法为代表的 COOK、波士顿科学。但是因为医疗器械适应症的限制，目前可参与竞争的厂家数量依然比较有限，所以总体来说，竞争强度并不太大。

由于是新生市场，现有老牌企业都是将过去的老产品应用到新的治疗领域，所以目前的竞争主要在于营销推广领域的竞争，品牌的竞争，在产品创新领域几乎没有新动作。所以这种竞争还处于初级阶段，以跑马圈地为主。

### 3.2.2 新进者的威胁

由于内痔内镜下治疗是一个新的治疗领域，从无到有，发展的十分迅速。正是因为这种迅猛的发展，让市场部分既有的竞争者未能很好的估算市场发展潜力。有部分器械的厂家拥有有近似治疗功效的产品，但不具备应用于内痔治疗这一项适应症的国家许可，被挡在竞争市场的门外。不过，这些厂家已经在向国家提交相关申请，新增产品适应领域，大约 1-2 年后即可获得批准。

这部分新进者厂家的数量预计会比较多，如：南京微创、常州久虹、以及众多的长三角不知名企业等等。由于用于内痔微创治疗的器械制造技术难度不大，原材料供应充足且价格低廉。目前阻拦新进者进入的就是国家的批准。所以面对这些新进入市场的竞争对手，需要提高警惕。可能这种行业内竞争不激烈的情况只会保持 1-2 年，市场只要再发展 2 年，竞争对手获得准入资格后，竞争将变得异常激烈。

### 3.2.3 供应商的议价能力

在高值医疗器械这个市场中，产品最大的成本来源于器械的关键材料或者专利设计，真正体现在产品中的材料成本占总成本的比例并不高。而一般情况下，绝大多数的内痔治疗用到的器械产品的核心技术、专利都掌握在器械生产厂家自己手里，受上游供应商的影响较弱。所以上游供应商对于市场利益分割的话语权比较弱。

### 3.2.4 采购方的议价能力

由于内痔微创治疗所需器械仅针对医疗机构的消化科或内镜中心销售，不允许买卖给非医疗机构，所以该类医疗器械的消费者主要为医疗机构的临床医师。

一方面，内痔的内镜下微创治疗技术目前是一项仍在摸索发展的技术。技术才刚刚兴起，临床医师目前最在意的是可以找什么办法学习到这个技术，对于器械价格的议价能力是比较弱的。尤其在他们的技术还不太熟练的时候，对于器械的依赖是很重的，所以他们也不会过分克扣这部分的预算。

另一方面，目前由于适应症的准入门槛，目前竞争这一治疗的医疗器械产品就不太多，市场并未充分竞争，临床医师也不可能有更多的选择权。

### 3.2.5 替代品的威胁

内痔内镜下微创治疗是一个很大的范畴，根据国内外文献显示，有多种治疗方式都可以采用。除了目前临床医师已经开始熟悉的内镜下内痔硬化疗法和内镜下内痔套扎疗法外，还有如：痔疮固定术，PPH吻合器痔疮固定术，多普勒引导下痔固定术，痔疮切除术，传统痔切除术、Ferguson、冷冻疗法、红外线疗法等等。每一种新的疗法进入实践都意味着有若干家医疗器械企业提供器械以进行这项治疗。所以对着这个微创治疗的发展，有越来越多的替代器械出现，会对现有的既定市场格局形成极大的冲击。目前占据市场领先地位的厂家就要在新疗法还没成熟之前，抢占尽可能多的市场，并培育医师的使用习惯。

综合来看，内痔微创治疗产品的行业竞争尚不激烈，但是潜在进入者和潜在替代产品的威胁都非常大，由于治疗技术所用到的产品生产难度不大，原材料供应商议价能力弱，专利保护有限，所以需要利用行业中竞争者还在申请内痔适应症的1-2年时间迅速的、牢固的占领市场，并巩固品牌在临床的地位。

## 3.3 微观环境分析

3C模型是日本管理学专家大前研一提出的，他认为营销战略乃至任何战略在制定时，这三个因素都必须纳入考量：

公司自身，也就是公司本身有哪些能力或资源；

公司顾客，客户的需求是怎样的；

竞争对手，竞争对手的情况。

因为战略，本质上就是一个公司的能力可以有效满足客户需求，并且让其自身有效地区分与竞争对手。

### 3.3.1 公司本身

对于内痔微创治疗项目而言，首先观察公司本身，赫迈公司是一家成立于 1990 年，有着三十年销售经验的专业医疗器械销售公司。公司主营美国 COOK 品牌消化内镜高值医用耗材，公司销售渠道遍布全国 31 个省市自治区直辖市，拥有完备的销售网络，客户遍布全国 400 多家三甲医院，1000 多家二甲及以下医疗机构，拥有非常好的行业口碑和知名度。

COOK 品牌创立于美国，总部设在北卡罗来纳州布鲁明顿市，1983 年 COOK 品牌的消化内镜系列产品线诞生并投产。COOK 品牌在美国本土拥有很高市场占有率，以及较强大的品牌影响力，在国际消化内镜领域获得了非常多权威专家的信任和支持。该品牌被进入中国市场三十多年，在产品种类、技术领先性、品牌知名度上都获得了业内很高的认可，在消化内镜耗材领域品牌综合排名位于行业前三。

### 3.3.2 公司客户

由于赫迈公司在消化内镜耗材销售领域里已有三十多年的经验，在行业内客户基础深厚。介于医疗器械高值耗材这种产品的特性，销售对象仅限于专业医疗机构和器械经销商。所以赫迈公司微创治疗产品的客户确认为消化内镜科的临床医师。

### 3.3.3 竞争对手

目前赫迈公司在内镜领域内痔微创治疗产品的主要竞争对手为陕西天宇和波士顿科学公司。

陕西天宇公司是国产耗材公司，主营产品是聚桂醇硬化剂和套扎器；成立于 2010 年 12 月的陕西天宇制药有限公司主要业务范围覆盖原料药（聚桂醇）、小容量注射剂的生产与销售。目前与我们在本项目中产生正面竞争的就是硬化剂产品。陕西天宇所倡导的是内镜下内痔硬化治疗，与我们所倡导的内镜下内痔套扎治疗存在可替代关系，所以在竞争中有比较大的冲突。

Boston Scientific Corporation 波科国际医疗贸易（上海）有限公司，文中简称波士顿科学，创建于 1979 年。其总部设在美国，是美国纽交所上市企业，以其多项领先全球的业务产品线，在全球医疗科技领域处于领先地位。该公司在中国的核心业务包含了内窥镜介入产品业务，这个业务领域与内痔微创治疗非常相关<sup>[23]</sup>。目前与我们在本项目中产生正面竞争的就是波士顿科学公司的 Super-7 套扎器和注射针产品。

其他的竞争对手在目前市场中所占份额非常小，在此不另外做介绍。



### 3.4 SWOT 分析

界于内痔微创治疗产品的优势、劣势、机会、威胁的分析对于赫迈公司选择在现阶段的发展战略很重要。我们依据 SWOT 分析模型，将内痔微创产品优势劣势进行分析。

#### 3.4.1 优势

我们发现内痔微创治疗产品目前的优势相对较明显，主要在于这几个方面：

（1）成熟产品。内痔内镜下微创治疗手术的主要是使用赫迈公司多环套扎器（以下简称为“内痔微创治疗产品”）这个产品。这是一个在全球销售超过 30 年，销售数量较大的经典产品，经过长时间的市场验证，质量比较可靠，在国内有较好的客户口碑；在此之下，该产品适应临床使用，并且已经获得了内痔治疗的适应症，不存在器械准入问题，相对于竞争对手，有先发优势。

（2）成熟客户。内痔微创治疗手术主要在消化科、内镜中心等相关的科室开展。这几个科室与赫迈公司其他产品的目标销售客户几乎一致。所以销售团队进行销售开发时，效率较平时开发陌生科室客户要高很多。可以充分利用原有的客户关系开拓市场，销售业务员的产出效率可以得到较大的提升。与客户关系也因为销售能提供更新的治疗技术培训，而得到增强，可谓双赢。

（3）无需招投标、省略新产品入院流程。医疗器械在进入医院进行临床使用前，需要耗费较长时间办理入院审批流程。这个无销售空白时间短则几个月，长则几年，会极大的影响销售业绩。赫迈公司内痔微创治疗产品，由于在很多医院已有既定销售资格，无形中省去了很长时间办理准入资格的时间。

（4）满足客户对新技术开展、科室效益提升的需求。据我们了解，临床医生除了被要求完成手术、门诊等临床工作之外，每年还有一定科研研究任务，或者新技术项目申报的任务。在忙碌的临床诊疗工作之余，临床医师可以用来做科研以及研究临床新技术的时间和精力比较匮乏，内痔的内镜下微创项目恰好提供了内镜医生一个绝佳的科研方向和新技术申报理由。这项新技术在科室中开展起来，不单可以治好病人，更可以有助于医生拿到科研成果，所以获得了很多临床医师的欢迎。另外，这项微创治疗的开展，为临床科室开拓新的治疗领域，也就开拓了新的病人来源。这对提高科室效益和技术水平起着很直接的作用。

（5）治疗价格亲民。从一个普通患者的角度看，治疗痔疮这项疾病，对比动辄上万的肛门手术费，较长的请假的时间，以及手术后的康复调养等综合成

本，内痔的内镜下微创治疗的手术及康复综合费用会低非常多，对于患者是一个很好的选择。

（6）与老技术相通，医师对手术方法学习曲线短。内镜下胶圈套扎术是一项在内镜止血领域应用了很长时间且成熟的技术，一般的内镜医师对于这项技术并不陌生；而且由于内镜下止血技术的临床刚性需求，很多医师已经完全掌握了内镜下套扎这项技术的操作。内痔的内镜下套扎技术就是利用胶圈在内镜的监视下对痔核或者痔疮上级黏膜进行套扎。这个治疗操作对于医生并不会造成很大的学习困难，学习的曲线较短，更容易开展治疗。

（7）治疗技术更领先。国外多个权威指南以及文献显示，胶圈套扎技术作为内痔非手术疗法中推荐级别最高的治疗方式，从手术操作难度、手术效果、并发症等多方面对比，是优于外科手术的。且内痔的内镜下治疗使用的是软式消化内镜，如：胃镜、肠镜，临床医生以及最新国内指南反应，这种内镜下治疗视野好，对病变观察的更细致；还可以利用内镜头端可翻转的特点，进行正镜或者倒镜操作，操作空间也更大，优于传统的肛门镜下治疗。

### 3.4.2 机会

（1）患者多，市场潜力大；痔病是全球常见的肛肠疾病之一，其症状及并发症严重影响人们的正常工作和生活。美国的流行病学调查结果显示，痔病的患病率可高达 50% 以上，其中 45~65 岁人群患痔病的风险最高。目前最新的全国肛肠疾病流调结果显示，我国 18 周岁以上城镇及农村居民的常住人口中，肛肠疾病患病率高达 50.1%<sup>[24][25]</sup>，其中痔病占 98.09%。而又以内痔最常见，占痔病人数的 59.86%，而内痔中绝大部分为 I-III 度内痔（99.47%）<sup>[13]</sup>。<sup>[13]</sup> 巨大的潜在市场，给予了临床医生和医疗企业很大的动力去开展这项治疗。

（2）患者舒适度高。外科手术治疗内痔通常需要较长的住院时间，康复周期、术后疼痛，也是令患者望而却步的理由。但是内痔的内镜下微创疗法，以更为微创和接近无痛的治疗方法，更短手术时间，解决内痔疾病。这对受内痔困扰的患者群体来说，非常有吸引力。

（3）适合基层医疗机构使用；内镜下胶圈套扎术这种成熟术式，只要有胃镜、肠镜操作基础，无需高精尖的治疗设备，就可以很好的开展这个治疗。与内镜操作中的 ERCP、ESD、POEM 等等对操作要求非常高，很容易造成复杂并发症、严重并发症的术式对比，学习难度较小，比较适合在基层医疗机构开展应用。

(4) 有国际权威文献支持，有强大学术基础。胶圈套扎术治疗内痔基本在国外权威指南中获得了 1A 级（最高级别）的推荐，且有着大量的全球临床文献数据支撑，理论基础比较扎实。

(5) 自有平台，宣传渠道资源较丰富，费用低。赫迈公司早在 6 年前就开始建立自己的学术宣传平台 EndoNews 内镜新知公众号，作为市场学术推广的补充。随着线上媒体的兴起，公众号红利的释放，EndwNews 内镜新知平台获得了持续的发展，得到了业内比较好的口碑，影响力逐步提升。并且，赫迈公司抓住了 2020 年疫情线下学术会议无法开展的机遇，召开了 80 余场线上学术会议，由此建立起十几个临床医师交流群，覆盖了近 5000 中国消化内镜医师。内痔微创产品可以以近乎无成本的状态下不断的对业内医师施加影响，对于产品的宣传非常有利且有效。

### 3.4.3 劣势

作为一个用于新兴治疗手术中的产品，内痔微创治疗产品依然有一些短板和劣势。

(1) 不及竞争对手宣传强度，宣传范围受限，自身宣传投入不足。目前主要竞争对手陕西天宇和波士顿科学在市场宣传上的投入都比我产品要大很多，对我们形成很大压力。另一方面，由于 COOK 和波士顿科学都属于外资企业，对产品宣传是否符合广告法以及合规条例的内部审核非常严格，产品可宣传的内容受到较大限制。相较之下，国产产品在这一方面，限制较少。另外，COOK 作为产品品牌市场活动的主要出资方，在市场投入依然非常不足。

(2) 手术未标准化，不便质控。《中国消化内镜内痔诊疗指南与临床操作共识（2021）》于 2021 年 5 月刚刚发布，在此标准出台之前，临床医师如何对患者进行治疗主要凭经验，全国的治疗方式还没有形成规范化。这会造成治疗的效果参差不齐，从而影响患者对这个手术的认同和选择手术的人数。《中国消化内镜内痔诊疗指南与临床操作共识（2021）》是内镜领域的第一份内痔治疗的权威参考材料，由此可见，国内相关的权威数据和文献是非常缺乏的。而且也意味着，更多医生还是根据自己的判断和经验进行治疗，那么在规范化上肯定是不足的，疗效和适应症的把控也会没那么严格，从而导致治疗效果因人而异。

(3) 患者认知差距，患者还未充分了解和接受这种治疗方式。由于在很长一段时间里，肛肠疾病患者被教育选择手术开刀或者 PPH 等高风险的治疗方式，导致普通民众对于内镜下内痔微创治疗等认知基本为零，知晓的人很少。这就存在一个患者教育的巨大鸿沟。

#### 3.4.4 挑战

(1) 内痔微创治疗产品是一个非常陈旧的产品，COOK 作为供应全球的生产厂家，对于老产品改进的意愿很小，那么进行革新改进的可能性也不大。一个产品不可能天生完美，尤其当遇到的是一个更新的手术治疗方式，依然有很多产品特质可以进行调整以适应新的治疗。但是，对于中国突然诞生的新市场，COOK 总部未予以充分重视。在了解到现有产品有一些使用中的缺陷，并没有动力进行改进。随着时间的推移，国产竞争对手通过更快速的反应，更及时的本地化改造，使得产品更适合这项新治疗的开展，我们的市场份额就会逐渐丢失。

(2) 价格竞争力不强，中标不理想。价格问题一直是进口医疗器械相对国产器械的短板。由于医保控费，医生更愿意使用国产器械。且招投标价格越低中标越多，使得我们因为价格问题丢掉了很多的市场。

(3) 来自肛肠科同行的质疑和挑战。肛肠科、肛肠外科、中医痔瘘科都是在痔的治疗领域有着丰富经验的科室。对于内镜下的治疗，这些科室是不太认同的。对于这种学术上的争论让内镜医生备受压力。消化科医生对于肛肠系统疾病的治疗依然学习得不够深入，新的手术方式又较大的分流了传统内痔治疗科室的收益，造成同行相轻的情况。当然不是因为内镜医师学不会，而是内镜下的治疗的确存在着教科书上未提及的问题。这也是一个探索研究的过程。

(4) 潜在竞争产品的冲击。目前虽然只有三家主要的企业在内痔内镜下微创治疗领域进行竞争，但是随着适应症的补充，准入门槛的突破，必定有大量医疗器械厂家涌入这个市场进行竞争，比如南京微创，常州久虹等等，都对这块市场虎视眈眈。

(5) 其他治疗方法的冲击。正如之前分析到的，内痔的内镜下微创治疗绝不仅限于硬化术和套扎术这两个，还有更多的治疗方法，只是目前相关器械和治疗还不太成熟。但是这必是市场发展的必然，如果有更优异的治疗器械面世，会对现有的市场形成很大的冲击。

(6) 收费编码问题，医保报销问题。一项手术要纳入常规治疗范畴，是需要具备医保和收费编码的。赫迈公司内痔微创产品虽然是一个老产品，也进入了一些省份的医保报销目录，但在很多省份并未进入医保目录。内痔微创治疗手术的收费编码在全国范围还未出台，5 月广东省医保局有公布一个收费编码，其他省份的医保局尚未明确。

综合分析目前内痔微创治疗产品的优势、劣势、机会、挑战，对于内痔的内镜下微创治疗这个手术而言，能够明显感受到，优势和机会依然是比劣势和挑战更多的。所以分析可知：

继续保持优势是要坚持的，如：可以利用成熟产品，成熟客户关系，让更多的医生认识到，这项手术一方面不难掌握，另外一方面还可以给他们带来科研、新技术申报、扩大病人来源等好处。

减少劣势，如：可以举报一些违法违规的竞争对手宣传，维护患者的根本利益，维护市场的合理秩序，大家在有序和合法的层面进行竞争，做良性竞争。增加市场投入，把这项能造福百姓的好技术让更多的患者知道。从不断的临床操作中总结经验，贯彻落实好新发布的《内痔操作共识》，协助临床医生建立起规范的治疗流程。

抓住机会，如：抓住这个手术的潜在患者人群众多，潜在市场巨大的机会，利用好微创治疗的优势，无痛、舒适、有强大的研究数据支撑，有线上线下多种宣传渠道，充分扩大优势，落实战果。

迎接挑战，比如：可以通过本土化生产战略，进一步降低产品成本，进行可能的技术升级改造，从而降低价格、优化性能，从而抵御竞争品牌和其他微创疗法的竞争压力。随着内镜医师对肛门部诊疗的认识深入，国家统一内痔内镜下治疗医疗服务收费条目的上线，这些挑战都将得到极大的改善。

## 第4章 赫迈公司微创治疗产品营销现状及问题分析

### 4.1 赫迈公司微创治疗产品营销现状

#### 4.1.1 传播理念

内镜下内痔微创治疗手术，是基于 COOK 经典多环套扎器产品在内痔治疗领域的一项应用拓展。由于这项新技术应用会极大的改善内痔治疗的安全性、有效性、便捷性，所以，可以说内镜下内痔微创治疗是对现有内痔治疗技术的革新和突破。

内痔的内镜下微创治疗理念最近两年才诞生。其标志性事件是这一治疗方式被官方正式认可，并在中华医学会消化内镜学分会组织架构下成立了内痔协作组。2019 年 10 月，在 19 年度中国消化内镜学年会上，为了扶持和引导一批内镜下新技术、新治疗的规范和应用，中华医学会消化内镜学分会在其架构下成立了一批协作组，内痔协作组便是其中之一。

因为内镜技术在几个传统领域里的发展已经逐渐进入瓶颈，最常规的胆胰疾病治疗发展迟缓，以 ERCP 逆行性胰胆管造影术为代表的胆胰疾病治疗技术，由于难度大，学习曲线长，并发症处理难度大，在医患关系如此紧张的现在，这个领域的发展近乎停滞，很难见到新的突破。

与此形成鲜明对比的是，内镜在食管胃静脉曲张止血、上下消化道早癌的诊治治疗、超声内镜引导下活检与介入治疗领域发展速度较快。越来越多的临床医师拓展到这些领域进行学习和探索，以期能够为患者提供更广泛的治疗。内痔的内镜下治疗就是在这个背景下诞生的。

痔病是全球性的常见肛肠疾病之一，其症状及并发症严重影响人们的正常生活和工作。中国是痔病的患病大国。痔病的内痔疾病部分恰好可以在内镜下使用内镜下胶圈套扎术或者内镜下硬化术进行治疗，缓解症状乃至根治疾病。内镜下内痔微创治疗的安全、微创、疼痛少、疗效显著、操作便捷、价格亲民使得这项新治疗从诞生伊始，就广受关注。

面对迅速增长的内痔微创治疗市场，赫迈公司产品无需研发改进就能满足临床使用，成为了赫迈公司瞄准的新方向。

#### 4.1.2 吸引客户

##### （1）平台推广

一项全新的治疗理念要想获得临床医师乃至患者的接纳和认同，过程比较曲折。这一点上，赫迈公司利用自营的 EndoNews 内镜新知公众号平台完成了新治疗理念的初步传播。

EndoNews 内镜新知公众号平台是赫迈公司自营的一个非盈利学术推广平台，成立于 2014 年 12 月，已运营了 6 年多，现拥有接近 20000 关注者，且粉丝大部分属于消化内镜领域的临床医师或者相关从业人员。这个数量对于消化内镜这个医师、技师加销售从业人员总人数不超过 50 万的医疗细分领域来说，覆盖面和影响力处在中等偏上水平。

中华医学会消化内镜学分会内痔协作组成立后不久。赫迈公司通过内镜新知平台推送了第一篇宣传内痔微创治疗理念的推文《来都来了，做完肠镜，把痔疮也扎了吧！》，这篇文章获得了大量的转发和阅读，在内镜医师圈内引起很大反响。赫迈公司的这篇文章，也是消化内镜领域内最早正面详细介绍内痔微创手术的文章。

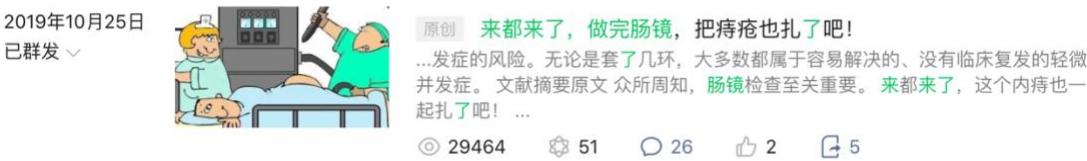


图4-1 2019 年内痔微创治疗技术首篇推文截图

随着第一篇推广文章获得了良好的反馈，接下来，赫迈公司又继续在内镜新知平台投放了多篇内痔微创治疗方面的国内、国际指南，同样获得了较好的阅读反馈。在一系列理念的宣传推广下，内镜新知平台被逐渐认同为内痔微创治疗技术权威发布平台。临床医师希望了解更新、更权威的内痔微创治疗知识，最先参考的是内镜新知平台的相关文章。由此，宣传行动已经取得了初步的成果。

(2) 寻找初始客户。

虽然内痔的内镜下微创治疗是一项非常有前景的治疗，但通过走访和摸查市场发现，并非所有客户都可以达到理想的订单转化。最终能达成订单的客户，都有着某些共同的特点。没有达成订单的客户，也有一些共性。这些情况值得深入分析。

赫迈公司对所有内痔微创产品的资深销售经理进行访谈，搜罗了理想客户和非理想的客户人群的大致描绘。

首先，有两类客户通常很难成交转化：

(1) 部分内镜中心，其自身的内镜检查或 ESD、ERCP 等高阶内镜治疗手术量大，工作人员吃紧，这样的客户，如果自身不是意愿非常强烈，基本很难被说服。

（2）部分医院的肛肠外科或肛肠科实力很强，在院内话语权大，消化内镜科室分流其病人是有相当难度，在院内会受到很大阻力。且痔是一种需要多学科的、体系化的治疗的疾病，会存在部分患者需要肛肠外科、外科进行多学科治疗。如科室间关系太僵，会不利于治疗的开展。

其次，这三类客户更容易成交转化：

（1）如果该医疗机构痔疮患者的治疗归科室属相对模糊，并未建立独立的肛肠科，或外科忙于其他病症的治疗，并不屑于做痔疮的外科治疗。这时候，对这类客户开展内镜下内痔的治疗成功率都比较好，并且新手术治疗的开展对患者、对医院都有利。

（2）当科室管理者有科室效益提高需求的时候，特别当该医疗机构内镜诊疗量并不饱和，医生技术或者设备暂时无法完成更高等级手术时，这类客户也对内痔微创治疗非常感兴趣。

（3）当医生对于新出现的治疗技术、新产品非常关注，或者需要提交晋升材料时，他们需求就在于参与到前沿临床应用中，那么在满足他们对于新技术的探索需求同时，订单交易的转化会更容易。

#### 4.1.3 引导认知

虽然有了一个初步的目标客户标准，但是整个市场当时已经在竞争对手的观念清洗之下，客户对于赫迈公司的内痔微创产品效果是存疑的，对于推荐的内镜下胶圈套扎术并未完全认同。

为了让临床医生可以更好的认同微创产品，赫迈公司组合运用了三种不同的方式进行认知的引导：

一是公众平台推文，利用公众平台受众广泛，传播迅速的特点，赫迈选择了与自身推广观点趋同的医学文献，定期传播；根据这个微创产品的应用和特点，安全、有效、便捷、价廉这几个关键词被选为产品的关键卖点。透过内镜新知平台，赫迈前后一共推送了 20 多篇相关学术文章，对比不同的治疗方式，研究不同疗法下的患者数据，引导临床医师学习国际共识参考国际最先进的治疗方法，为内痔的内镜下微创治疗造势。越来越多的临床医师认同和支持这一项治疗方法，并且让他们从竞争对手提倡的疗法转而使用赫迈的疗法。

第二，线上会议直播，利用线上会议不受地域空间限制，赫迈得以邀请尽可能多的意向客户免费参加线上会议，对客户建立联系和宣传品牌都有较好的效果。2020 年初，新冠疫情在全球范围内传播，全国医院治疗和手术基本处于停滞状态。原定的市场推广活动以及年度学术会议，因为疫情受限，无法在医院或酒店召开。赫迈公司为了更快的恢复销售业绩，以及稳固与客户的关系



系，尝试通过网络直播，将一部分原本在线下开展的市场活动，转为线上会议。202 年 3 月赫迈公司的第一期《痔在必行内痔套扎精品课》网络会议上线，获得了极佳的反响。紧接着，又安排了多期线上会议，在国内外内镜圈掀起了不小的浪潮。目前这些课程已经被有兴趣学习内痔微创治疗临床医师的必学经典教程。引导认知的阶段目标得到较好实践。

第三，组建临床医师群，吸引对内痔微创治疗感兴趣的临床医师加入微信群进行学术讨论和案例沟通，形成私域流量池。为了进一步将潜在意向客户留下来，赫迈设立了临床医师群，邀请讲课的权威专家在群内答复一些大家进行内痔治疗过程中遇到的问题，形成一个热衷分享、教学相长的氛围。逐渐的，形成了 5 个内痔微创治疗主题的临床医师群，入群 2200 余临床医师。这对后期的订单转化留下了很多可挖掘的空间。

经过以上途径，赫迈完成了内痔微创治疗的认知引导环境，而且这个环境依然在不断的继续进行。在对产品的认知这个阶段，初步效果已显现。

#### 4.1.4 树立品牌

赫迈公司作为美国 COOK 公司内镜耗材产品的中国唯一代理，本身具备有较好的品牌形象和行业口碑。美国 COOK 公司作为全球最大的非上市医疗器械公司，亦在全球尤其是北美、欧洲市场具有较强竞争力。但在国内市场，面对陕西天宇公司、波士顿科学公司等竞争对手，COOK 公司在中标数量、市场投入、广告合规限制等方面处于竞争劣势。但鉴于 COOK 公司有较强的学术支持能力，可以避免用常规赛道与竞争对手短兵相接，转而利用 COOK 品牌优势进行竞争。

由于内痔微创治疗刚刚兴起，医生手中的各种参考资料都非常缺乏，赫迈公司编辑制作了品牌理念为核心的内痔微创治疗资料包。内痔微创治疗资料包是一套销售代表用于客户拜访的资料汇总，覆盖了从品牌层面、产品层面、手术操作层面、文献数据层面、患者教育层面、科室运营层面的众多材料。临床客户在拿到资料包后，可以得到多方面的协助和指导，尽快摆脱手术学习过程中茫然的状态，从容地开展这项技术。

赫迈公司还根据内痔微创治疗的相关理念，拍摄了主题为《内镜微创，内痔治疗的下一个十年》的公益微型纪录片。以纪录片的语言结合对内痔协作组组长刘俊教授的采访制作出来一个短片，该纪录片被邀请至 2021 年首届全国内痔大会上进行播放，而且在内镜新知视频号平台推送后获得了 10 万+的观看，2000 多点赞，获得了行业内很好的反响。

介于赫迈公司在内痔治疗领域里的操作，赫迈公司将品牌更好的植入了客户心智中，销售业绩增长快速。

#### 4.1.5 接近目标

良好的品牌被树立起来了，在销量上有比较好的体现。通过一系列的市场活动和市场行为，**COOK** 品牌的内痔微创产品已经被业内公认为内痔微创治疗最有效的产品。医师们在进行内痔微创治疗时最优先选择的也是赫迈公司提供的产品。该产品的销售增长速度快，客户反馈好，在内痔微创治疗领域，赫迈公司的市场领先地位得到了初步确立。

### 4.2 赫迈公司微创治疗产品营销问题

产品业绩虽然有了初步成果，但是很显然，现有营销潜藏的问题依然不少。下面准备从获取客户、活跃度、用户留存、成交转化、客户传播这五个环节分析赫迈在营销过程中的问题。

#### 4.2.1 定位不清，何处获取客户

虽然前期销售实践中，有初步订立目标客户标准，但是中国的地理跨度巨大，包含的医疗机构众多，该目标客户标准过于宽泛，销售团队很难将这部分客户甄选出来。通过去年一整年的市场活动观察得知，对内痔微创治疗感兴趣的医生是不少，但是客户具体是谁？谁更有价值？怎么与他们建立联系，达成与合作？这个问题依然需要厘清。

#### 4.2.2 新鲜不足，客户活跃欠佳

随着前期销售活动的开展，临床医师群逐渐因为网络会议的吸引力，聚集了大量对内痔微创治疗感兴趣的潜在客户。但是临床医师群多数情况下仅作为会议通知发放平台，群内的学术分享和交流比较少。导致随着新鲜度的减退，大量的潜在客户在微信群内沉积，也很难以转化为对产品真正感兴趣的准客户。

与客户建立了联系后，如何可以让客户体验微创产品，发掘产品的优点，更进一步的喜欢上这款产品？如何可以让客户从新增客户转变为活跃客户？如何避免一次性客户？

#### 4.2.3 认同不够，客户留存难

市场上可以进行内痔微创治疗的产品和技术有许多种，作为起步比较早的一家，赫迈公司的微创治疗产品获得了一定的人气和市场销量。但是从商业角度看，仅在市场发展初级阶段，技术还不成熟的时候，抓住信息差而获得的市场份额通常难以持续。这会随着手术操作技术的普及和规范，抹平信息带来的优势。这个时候如果要再看产品价格，看市场投入，客户是否还会继续留存就是一个不确定的问题。内痔微创产品是一个非常陈旧的产品，技术门槛也不高。如果客户对赫迈公司产品的认同不够彻底，被其他竞争对手再次抢过去。要如何留住客户？究竟是在道的层面去留住客户，还是应该在术的层面去留住客户？

#### 4.2.4 占有不足，订单缺口大

内痔因其在中国的潜在患病人数非常大，所以及时在赫迈微创治疗产品形成了一定销售优势时，依然在市场占有率上有非常大的可提升空间。现阶段微创产品的增长相对于同期的其他产品增长率还是非常喜人的，但是相对于占据市场绝对领先地位，还远远达不到。还需要采取什么行动，可以进一步的提升销售额，从而提升市场占有率，也是一个关键性的问题。

#### 4.2.5 传播不理想，尚未感动客户

临床医生在内痔微创治疗领域对于赫迈产品的依赖和信任，可以算是客户对赫迈公司较高的认可。但是随着更多内痔微创治疗方法和竞争产品入市，客户被各种形式的宣传手法所吸引，能让客户非赫迈不用，让临床医生发自内心的觉得赫迈产品很好，并且推荐给同行才是真正感动到客户的表现。而只有从内心上被说服和感化的客户，才会不对轻易的被竞争对手抢走。究竟怎样才能从内心去打动客户？与客户形成牢不可破的经济上的联系、技术上的支撑、情感上的依靠？

综合以上五大困惑，需要积极的破解，否则刚刚建立起来的向好销售格局会随着市场发展而慢慢改变。

第5章 基于 AARRR 模型的赫迈公司微创治疗产品营销优化策略

在整体分析了内痔微创产品营销的运行过程以及存在问题后，我们发现内痔微创治疗产品的营销内核中带有一定互联网基因。这个微创产品应用的新手术诞生于新冠疫情绝大多数市场被封锁的年份，依靠互联网传播在全国形成声势，也借助互联网说服众多客户达成订单，而且在未来很长时间，互联网宣传将继续在内痔微创技术推广上发挥重要作用。就此，为了更针对性的解决微创产品营销中的五大问题，我们可以选择了一个同样具有互联网基因的 AARRR 模型进行分析。

AARRR 是一个脱胎于互联网营销的模型。对该模型有深入分析的《增长黑客》中提到，现阶段的产品营销陷入一个高成本低产出的恶性循环，而 AARRR 这种营销方式正是以极低的成本形成爆炸性的宣传效果这么一种方式<sup>[35][36]</sup>。现阶段正是使用 AARRR 模型对现有的步骤进行全面的校准和调整，解决营销中面临的五大问题

AARRR 模型是一个典型的漏斗模型。上大下小，逐级递减。AARRR 模型中的 A、A、R、R、R 不是五个独立的指标<sup>[37]</sup>，也不是一定要倾尽所有资源将每一个方面打造得完美无缺，是允许有侧重点的。AARRR 是一套系统，在面对不同场景应用时，企业可以选择自己的侧重点，从而达到当前最优的效果。我们就每个板块展开来说。

5.1 客户获取

在前面分析章节中，我们通过对整体营销情况梳理。内痔的内镜下微创治疗是一个新兴的治疗，市场也是才产生不久的市场，还处在一个市场竞争的初级阶段。这个初级阶段的特征就是：客户众多，竞争者少，竞争格局简单，市场各方忙于跑马圈地；不同于成熟稳定期的阶段，所以针对市场发展初期的策略特点也会不同。

表5-1 内痔的内镜下微创治疗市场不同阶段的侧重点	
发展初期	成熟稳定期
临床医师是核心，找到足够多对疗法感兴趣的医师，并说服医师选择这种治疗方式	患者是核心，稳定病人来源，规范治疗流程，提高治疗效果，从而整体提高诊疗数量

<input type="checkbox"/> 在发展早期阶段，客户众多，竞争者少，主要任务是让疗法快速的在业内铺开，让尽可能多的医院开始这个手术。	<input type="checkbox"/> 在成熟稳定期，未开始这项治疗的空白医院客户会减少，更多时候需从竞争对手占领的医院中说服医生，采用我们推荐的方法，提高使用目标疗法数量。
<input type="checkbox"/> 该阶段主要服务目标是医生，通过强大的理论依据和文献数据，辅助有贴心的客户服务，强化品牌地位，说服大量意见领袖自主分享宣传，推动业务快速增长。	<input type="checkbox"/> 早期的医生更关注安全、文献证据，一旦治疗成熟后，他们更看重的就是器械价格、治疗成本、科室收益这些问题。

这个市场的成熟程度决定我们的这里的策略一定要很重视“客户获取”这个环节。也可以说，这个环节是整个 AARRR 体系中我们最看重的一个环节。在客户获取这个环节就需要解决两个问题：一个是，目标客户的选择，二是如何获取这些的客户，就是获取客户的方法渠道；这里分两个侧面进行论述。

5.1.1 客户画像

赫迈公司在 2021 年 3 月份通过内镜新知平台发布了一篇《终于盼来了！内痔套扎治疗手把手培训班收集意向报名，快来吧！》推文，有意向收集目标客户的相应信息。推文中列出赫迈公司未来可能进行的培训班计划，培训内容，并制定了一个内容学习需求调研表，一个培训意向报名表，收集对这项治疗技术感兴趣的临床医师的信息<sup>[38]</sup>。如：表 3-1、表 3-2。

表5-2 学习内容需求表样表		
序号	感兴趣的内容	选择
1	痔疮基本认识和分期识别；	
2	肛门齿状线的识别；	
3	如何跟病人沟通术式？	
4	术前检查及知情同意书	
5	术中操作	
6	器械的安装使用以及收费	
7	术中紧急状况的处理	
8	术中术后护理事项	

9	并发症的监管和处理
10	患者渠道宣传及互动
11	回访的方法和回访信息数据库建立

表5-3 培训意向报名表

序号	姓名	科室	联系电话	医院名称	套扎种类	希望学习的方向
1					内镜下内痔套扎	
2					肛门镜下内痔套扎	
3						

这次调研有获得了一部分数据,但这仍不足以解决获取的问题,因为一堆单纯的客户信息,并不能清晰描绘,客户真正样子,也无法明确客户真正的需求。

#### 5.1.1.1 问卷数据挖掘

利用市场细分理论可以了解到,顾客也会被划分为多个顾客群,其标准来自市场企业,每一个顾客群可自成一个子市场,不同的市场之间,会出现不同的市场需求,这就据定了顾客群的划分标准。市场细分其实就是利用确定目标市场进行基础工作,目标客户不是一个客户,而是一类客户,所以选择目标市场其实就是选择目标客户群。

如何对客户进行区分,并且找到最适合现阶段发展需求的目标客户呢?可以尝试从人口统计学属性和用户需求几个基础方面来挖掘在日常销售中收集到的各种客户数据:

- 1) 人口统计学属性,包括年龄、地域、性别、医疗机构级别、科室、职位、教育程度等等属性;<sup>[47]</sup>
- 2) 用户需求,比如:他们对于哪部分内容的学习是最紧迫最希望获得的,他们的需求是不是就是我们所能提供的,等等;
- 3) 分析用户行为及属性,通过用户行为属性分析,得到各类型用户的行为规律及特征属性,与前两类属性一起构建用户画像<sup>[26]</sup>。

为了检验这个方法,我们还可以回顾 2021 年 3 月份这一次的调研数据结果,看能得到哪些结论。

5.1.1.2 分析数据

调研发布至今，赫迈公司获得了 489 条学习需求，365 份意向报名问卷。根据所拿到的零散数据我们进行了归类整理，并进行更深层次的分析。

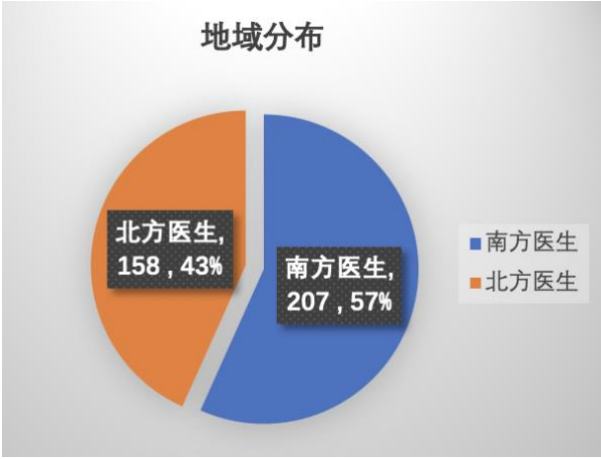


图 5-1 调研客户地域分布情况

1) 地域分布（南方北方）

如以秦岭淮河一线进行南北划分，来自南方的客户（207 家，占 56.7%）略大于来自北方客户（158 家，占 43.2%）。就其原因可能是南方的内镜技术普及和新技术的接受要快于北方；也不排除收到了内镜新知本身关注人群南方偏多的影响。

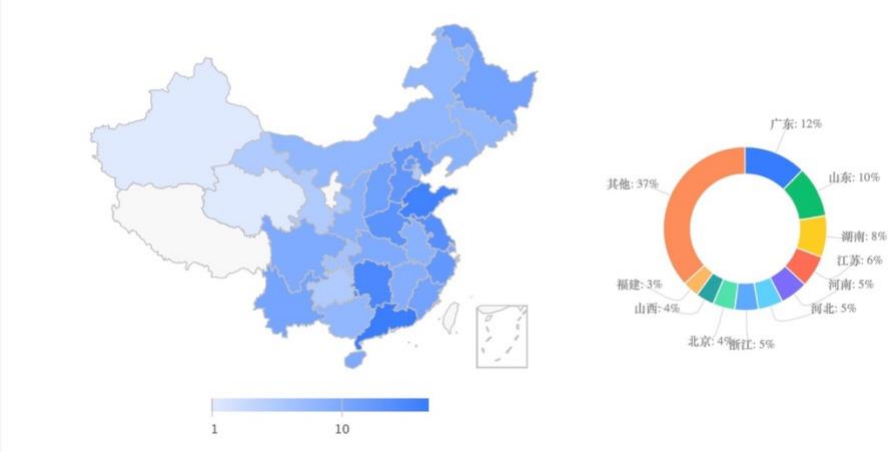


图5-2 研客户所来自的省份和城市

2) 城市级别（大城市小城市）

来自一线城市客户数量：31 家，占比 8.5%

来自新一线城市客户数量：49 家，占比 13.5%

来自二线城市及以下级别客户数量：285 家，占比 78%

备注：这里一线城市定义为：北京、上海、广州、深圳；  
新一线城市定义为：成都、重庆、杭州、武汉、西安、天津、苏州、南京、郑州、长沙、东莞、沈阳、青岛、合肥、佛山<sup>[27]</sup>；  
从数据看，来自二线城市及以下的客户占据绝大多数。

### 3) 医院级别（大医院小医院）

数据	一级	一甲	二级	二乙	二甲	三丙	三级	三乙	三甲	私立	未知
新一线	1		4		10		12	1	21		
一线城市			1		7	1	10	1	11		
其他级别		1	21	5	75	1	25	13	137	1	6
总计	1	1	26	5	92	2	47	15	169	1	6

图5-3 调研客户所属的医疗机构情况

从数据看，来自一级至二乙级别医院的客户合计 125 家，占比 34.3%；  
来自三丙至三甲级别医院的客户合计 233 家，占比 63.8%  
其他级别医院的客户合计 7 家，占比 1.9%  
也就是来自综合实力更强、手术能力更高的医院客户占据了非常高的比例，大医院更倾向于尝试新技术。

### 4) 科室分布

客户的科室分布确实绝大部分集中在我们最熟悉的科室：消化内科以及内镜中心，客户有 344 个，占比 94.3%  
不过肛肠科也有 11 个客户，普外科有 10 个客户提出需求，占比 5.7%

### 5) 技术偏好

根据医生填报的数据，有 350 位客户选择了学习内镜下内痔套扎术，占比 95.8%；另有 4.2%的客户选择了如肛门镜下内痔套扎术和内镜下内痔硬化术。





图5-4 调研客户感兴趣的微创技术种类

#### 6) 潜在需求

通过调研问卷反馈的医生最感兴趣内容还发掘出现阶段最能吸引客户的几大内容。

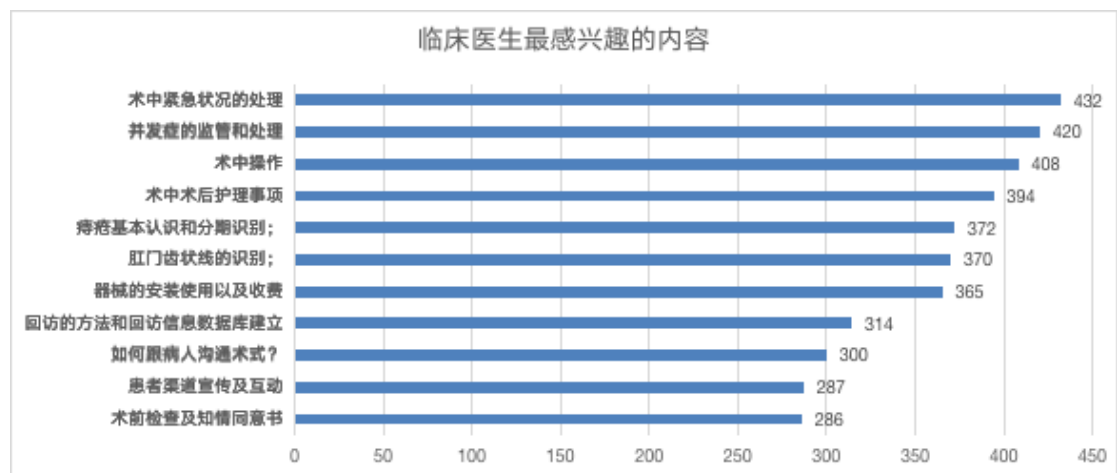


图 5-5 调研客户反馈的最感兴趣的学习内容

5.1.1.3 勾勒用户画像

当报名信息不是独立条目，变为进行数据汇总和数据挖掘的时候，数据能呈现出很多潜在的信息。有一种描绘潜在目标客户的方法，叫用户画像，可以通过这个人群客观的、显现的信息，挖掘和推导出一些重要的隐性的信息。将这些信息汇总后，勾勒出一个更接近现实市场中，目标客户的样子，并可以以此为参考，制定相应的营销策略<sup>[39]</sup>。

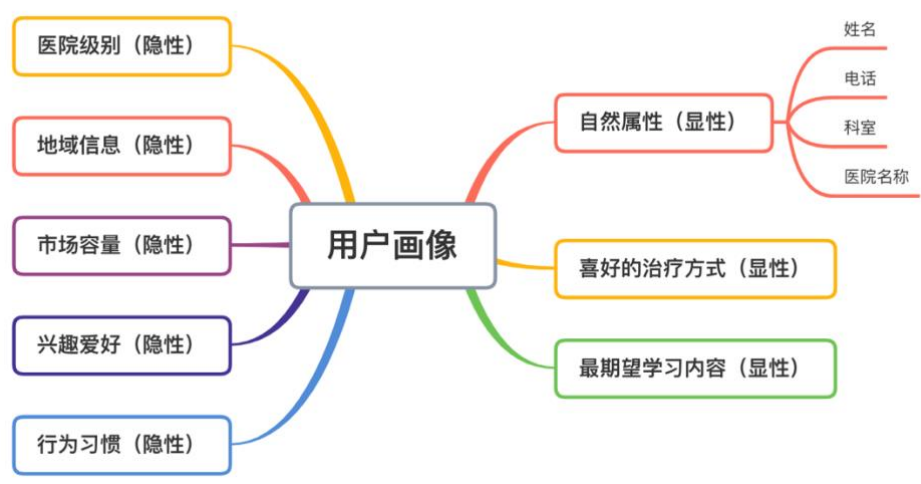


图5-6 微创治疗产品目标客户画像

从调研所得和分析的数据，已经得出对内痔的内镜下微创治疗技术目前最感兴趣的临床医生群体是：来自南方的、二三线城市的、三甲、二甲医院的、消化科大夫，这些人群对于内镜下内痔套扎术比较认同，同时，他们目前最需要的是参加线下的手把手操作培训、最想学的是：术中紧急情况的处理，并发症的监管和处理以及术中操作。

当然，这是一个随机的抽样调研，仅针对技术感兴趣的人群，并不能反馈全部的真实情况。但是与访谈区域销售经理获得的感受对比，这个结果与很多资深销售在市场上的感受是一致的。正面这个数据分析的结论的确有一定参考作用。这样一来，我们就可以根据这个客户画像的描绘，延展出来这群客户的很多具体的潜在市场容量、行为习惯、兴趣爱好，从而进行精准的激活。

5.1.2 获取客户方法

作为一个仍处在发展初期的产品来说，如何利用空白客户多，竞争者少的优势，吸引到尽可能多的潜在的客户是一个必须要抓紧时间解决的问题。而且

只有足够多的客户人群，才能抵挡住与客户的达成销售前，每个步骤产生的流失，就如同 AARRR 模型里见到的倒金字塔。

客户究竟从哪里来，可以考虑三个方面：1) 陌生客户转化而来；2) 成熟客户转化而来；3) 摇摆客户转化而来；

而想要达到这样的效果，有很多种途径，而应对内痔微创治疗这个产品，可以推荐下面这些途径进行客户获取。

#### 5.1.2.1 区域地毯式拜访

从操作便利性和可控性上，这种方法是前期最常规的一种方式。由于其销售区域想要达到 100% 的销售覆盖是非常困难的。不是所有医院全部都有建立联系，有很多新开设的医院以及新开设的科室，而且有成熟客户关系的科室也可以产生新治疗开展的需求。这些都可以为销售提供更多机会。但是这种方式对于人力的数量和销售技巧要求很高，要重头建立这些关系要耗费的时间也非常长，所以这种方法可以作为销售日常的工作内容，但还需要借助更大范围的营销手段达到获取大量客户的效果。

#### 5.1.2.2 大会展台收集

每年每个区域都会由中华医学会消化内镜学分会、当地消化内镜学会或者医院牵头召开学术会议，这些会议上可以安排展台展示、手术演示展示、专家讲课展示等等方法，吸引现场参会的医生，并引导到展台留进行深入沟通。

#### 5.1.2.3 举办小型活动

比如小型科室会、圆桌会、小型沙龙、手把手培训班这类由品牌自主举办的小型学术活动，在品牌宣传、精准产品内容宣传上就非常有利。而且因为参加活动的人员数量不多，更有利于活动后，对每一位参会嘉宾跟进下后续的销售情况。

需要注意的是，整场活动的主题设置要吸引人，流程设置合理，尽量照顾到每位参会者的细节问题，比如：参会者如何前往会场，是否有餐食招待，如何离开，是否安排了手术演示机会等等。一个活动的成功与否很大程度上取决于细节上的处理。因为照顾不周而得罪客户的情况要尽量避免，活动人手的安排和分工就要提前做好充分准备，各位销售照应好自己的客户。

另外，如果还能在学术活动中设置一些互动活动，也可以产生一些不同的效果，但是要取决于会议预算与会议效果之间的权衡。可以选择与医学学术相关的物质激励和精神激励，物质激励可以是书籍、手术演示光盘、标本采集

盒、病案笔等医生乐于接受又不会触及法律条文的一些物品，可以赠送如：论文库阅读权限等虚拟礼品。需要考虑投入产出比，以及实际效果。

#### 5.1.2.4 线上内容营销

线上内容营销以传播迅速，内容影响力大在现今营销获得中获得了非常好的应用效果<sup>[40]</sup>。尤其对于内痔微创治疗手术这种处在初期的治疗内容，更适合以这种推广方式进行大面积推广，广泛影响，人均成本低；而且它不仅适用于陌生客户，也非常适合对于成熟客户和摇摆客户。

在选择线上内容营销之前，应该要明确，为什么要做这场营销，明确这个目标对于后续的选择和执行都非常有帮助。也可以帮助主办方去检验营销最后的效果是否达到预期。

根据推送内容制作成本、推送平台的不同所涉及到的营销成本是有所区别的。需要根据希望达到的效果进行渠道和内容上的匹配选择。

作为获客这个环节，最最重要的就是让人知道，在全社会、全行业引起爆炸性效果，通过内容对用户进行吸纳，从而引导用户关注产品本身。吸引用户的方式非常多，比如利用微信公众号、个人朋友圈、临床医师群、知乎、小红书等平台投放软文，还可以利用时下流行的短视频进行投放，比如抖音、快手等，并与大 V 合作，进行推流，使用户接收并了解相关信息。

内容的推广过程中还有几个要点需要特别注意，分别是内容集中火力突出产品亮点，从而吸引用户进入了解页面；平台投放要符合用户喜好，勿频繁投放，适得其反；推送内容可以与时下热点话题进行捆绑，产生连接。但要有选择的蹭，切忌什么热点都蹭。

进行内容营销时，除了保证内容的新颖与投放方式的巧妙，还需要慎重选择投放渠道和平台，在自媒体当道的时代，渠道方式丰富多元。因此对投放内容收到的反馈进行及时筛选非常有必要，对用户信息进行定位，从而实现广告内容投放的最大利益。

每一类客户来源的不同，其匹配的获取方式应该是不同的。以上这几种方法，可以作为基础，每次根据具体的情况变换细节或者增减内容进行。

## 5.2 提升客户活跃度

留下一个老客户的成本通常只有开发一个新用户成本的五分之一，不应盲目的去开新，更要注重维护好现有的客户。目前赫迈公司已经就内痔微创治疗手术形成了多达 5 个临床医师群，汇聚了 2000 多位来自全国的内镜医师。但是目前医师群内的沟通还不是很活跃，很多加入群内的医师未必完全认同赫迈公

司所推广的理念。耗费不菲的获客成本汇聚起来的珍贵客户资源，不应该只沉淀在纸面上。

获取用户是内痔微创治疗产品营销的第一步，而如何把获取的这些用户激活变成赫迈公司真正的客户，而不只是沉淀在意向名单中的一个名字，这是内痔微创治疗产品营销要解决的第二个问题。

改善客户活跃度，可以从下面四个方面去落实。

### 5.2.1 以貌敬人

首因效应，就是利用人的第一印象产生的效果，虽然“人不可貌相”，然而在品牌宣传上，客户对品牌乃至对这个治疗及产品是讨厌还是不讨厌，是否有兴趣继续进行交流，这些很大程度取决于第一印象<sup>[41]</sup>。所以，人和产品一样，需要利用好第一印象进行品牌的宣传，这是用户第一次接触品牌的初印象。

所以对于内痔微创治疗这个产品，在进行宣传的时候，要非常注意市场物料的设计，保持与 COOK、赫迈公司整体品牌形象的统一，打造一个有质感、值得信赖的对外形象。

### 5.2.2 以理服人

一项新的治疗技术不能只依靠颜值打动人，更需要有充分的数据支撑和文献支撑；在前期已经有了内痔微创治疗推广资料包的基础上，赫迈公司还可以从 Science Direct、PubMed 等国际医学文献库中搜寻对我们主张的治疗技术给予正面或者侧面说明的文献资料，以公众号推文或者讲座 ppt 的形式传播给内镜医师，以权威的国际研究说服客户；

在预算充足和条件达成的情况下，还可以由国内权威专家发起国内的或者国内国际合作的随机双盲/单盲多中心研究，以论证内镜下内痔套扎术在内痔微创治疗领域的技术安全性和有效性等等内容。这个的说服力是非常大的，当然耗资也巨大，时间很长。这个可以作为一个长期的目标来做。

### 5.2.3 以志聚人

物以类聚，人以群分。共同的感兴趣的话题，有利于潜在客户的活跃，所以可以强化这个共同的志趣话题。

在内痔微创治疗这个领域，定期的文章和病例分享，可以让群内客户感受到知识的获得感；如果还能邀请内痔领域的权威专家，分享最新的病例和手术操作，则可以带出很多大家共同感兴趣的学术话题。这种潜在的知识宣传与互动可以带动所有的潜在客户活跃起来<sup>[42]</sup>。

不单可以进行线上的互动，更可以将线上的讨论延展到线下，让这个话题从病例延伸到实际操作，就能达到助推销售达成的效果。原来可能要花费销售很长时间去说服的客户，在群内客户的影响下，可以更容易达成交易<sup>[43]</sup>。

#### 5.2.4 以利达人

以利达人这个“利”，是“利他”，是满足客户需求，是给予客户从学术、手术技能、团队、名望等等方面的支撑。这些支撑可以让客户感受到，销售不是服务于这一单生意，而是服务于这一个客户，这一个团体；是愿意切实的协助客户解决问题。这种真诚相待的方法可以更长久的影响一个专家的内心<sup>[44]</sup>。

内镜医师在工作会产生很多产品和治疗之外的潜在需求，可能是学习机会，也可能是感兴趣的事物。如果销售可以在职权范围内，预算范围内，巧妙的从客户的当前需求出发，理解客户的难处，解决客户的疑惑，达成客户的期望，解决客户的困难，从而将这个新治疗手术落地实施成功。就算竞争对手用很大的精力再来抢夺这位客户，客户未必那么容易被说服，这种相知相遇的客情关系是销售长红的坚实基础。

### 5.3 增加客户留存率

我们常说“生于拉新，死于留存”其实应该是“死于拉新，活于留存”。因为五个老客户维护的成本才能换回一个新客户，拉新的成本太高了，提高留存率应当要成为企业一个更懂得值得投入的领域。研究表明：当客户留存率提高5%，公司的利润可以实现四分之一的增长，与客户建立更长期的生意往来，带来的不仅仅是获客成本的下降，更是客户收益的长期稳定增加。客户留存的重要性是所有企业应该意识到的。

现如今，随着市场竞争的压力非常大，可以提供类似产品或服务的供应商远不止十家，甚至有几十家上百家。如何在激烈的竞争中获得一席之地，尽量减少留存用户的流失更是目前营销工作的核心，AARRR模型中的客户激活在本质上也是在为客户留存铺路。事实上，即使市场上再找回来一家客户很容易，但是留存下来原本的一百个客户与找到一个新客户对于企业应当一样重要。

正如有句话说的，留存就是始于需求，合于套路，久于习惯。如果要改善留存，让客户最终把使用赫迈产品进行内痔微创治疗变成临床的一种习惯，那么最应该要深入研究的就是内镜医师的需求。内镜医师的需求是受什么驱动，这个驱动因素是否产生了变化，从而导致他对这个品牌、产品或技术不再感兴趣，再由此针对性的采取解决方案。

在此引入品牌驱动因素分析：这个分析用于研究哪些要素最终决定了品牌在市场上的接受程度和价值，需求受哪些因素驱动。这种分析方法可以更清晰的为我们展示顾客选择这个品牌受到哪些关键因素的驱使。这其中十分关键的因素，就是要理解品牌偏好形成的原理，品牌偏好又会在什么样的情况下受到品牌转换障碍和诱惑的影响，然而这些答案都表现在顾客的购买行为上，并在销售数量和财务价值中得到体现<sup>[28]</sup>。

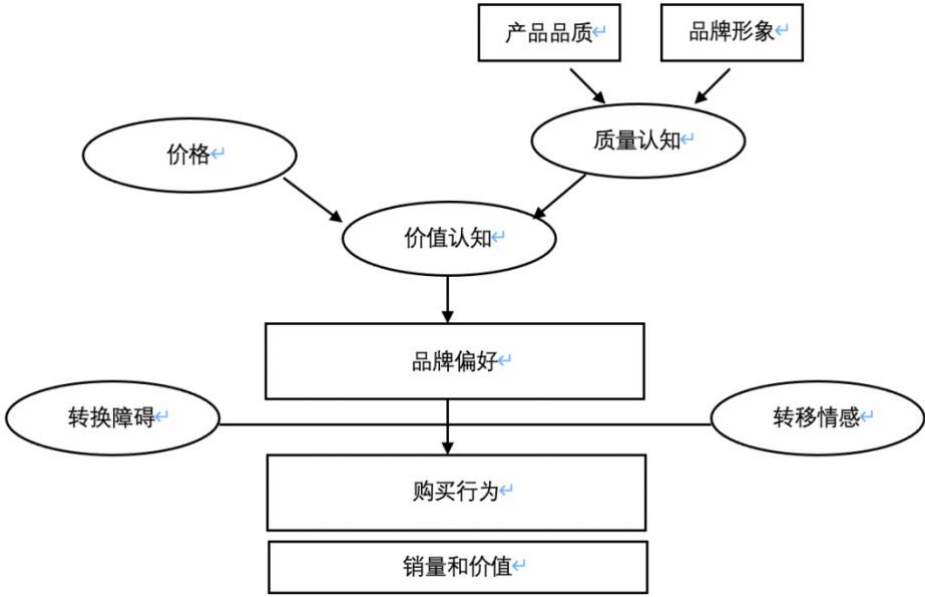


图5-7 需求驱动因素

根据以上分析的品牌驱动因素，我们知道了客户需求转化的四个阶段：质量认知阶段、价值认知阶段、品牌偏好阶段以及购买阶段，根据留存的情况，我们可以人为的将这四个阶段分为：初期留存、中期留存以及长期留存；

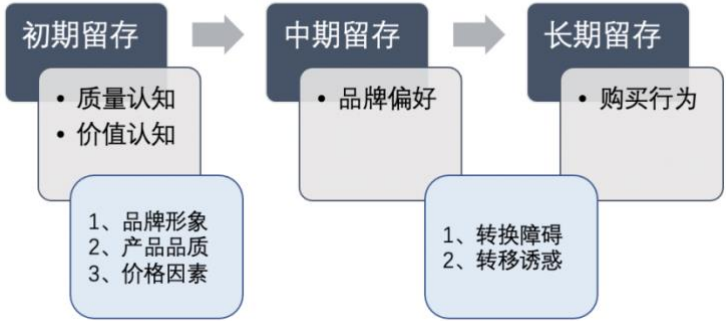


图5-8 客户留存的三个阶段

5.3.1 初期留存

初期留存作为一切的开始非常关键，它决定了客户在首次接触这项技术后是继续接触，购买产品或服务还是接触一两次之后就“沉睡”。早期留存在本质上实际上是激活阶段的延伸，其重点就在于持续满足用户需求或者令他们感到愉悦，让产品或服务对他们产生美好的印象。<sup>[8]</sup>

初期留存的影响因素主要是三点：品牌形象、产品品质、价格因素；那么对于内痔微创治疗技术而言，应当要持续的树立并传播一个良好的品牌形象，比如举办国内国际专家的权威学术交流，推进国际多中心研究等等，给客户以赫迈公司实力雄厚、产品技术先进，专注学术和具有社会责任感的印象；利用线上媒体的传播广、形式多样的优势，收集各类困难手术病例，整合起来进行不定期推送话题，给临床医生一种信心的传达，赫迈公司产品质量过硬，一般手术用赫迈的产品可以帮助手术顺利完成，困难手术更要选择赫迈，因为用了赫迈的微创治疗技术这个手术可以更安全、更顺利；虽然价格是进口品牌医疗器械相对于国产器械的劣势，但在当今社会中，价格低并非是“好”的代名词，因为普通消费者都懂得“便宜无好货”；再加上，赫迈所推荐的微创治疗产品的确蕴含着更高的科技含量，这更体现了产品的价值。

### 5.3.2 中期留存

当跨过留存初期，客户进入留存中期，此时新技术已经在客户头脑中形成了一定的良好印象，并且新鲜感开始慢慢褪去，在这个阶段留住客户的核心在于让使用这项技术成为临床的一种习惯，让客户逐渐从产品或服务中获得满足感，并加强客户对这项技术的忠诚度。那么，用户为何会选择继续使用我们的技术呢？实际就是主动与被动的结果。

#### （1）主动：抵御转移诱惑，保持产品内容更新

客户的临床需求需要强有力的医疗产品，而随着不断新加入的行业竞争者，新推出的医疗产品更能吸引客户的注意力。如果自身产品在技术领域没有垄断优势，又长期不做任何产品内容或者使用技术上的迭代，就十分容易被竞争对手抢走客户。

所以关于产品的话题宣传，治疗应用领域的发掘是不能间断的<sup>[48]</sup>。虽然赫迈的微创治疗产品已经上市三十年，但是治疗的应用场景绝对不止最开始的那些，还可以有更多关于内痔微创治疗的技术应用创新，或者是产品各类新的学术进展，让客户觉得哪怕是一小会不关注我们的动向，都会失去了解更新技术的机会，这样持续给客户以刺激和诱导。<sup>[45][46]</sup>

#### （2）被动：设置转换障碍，达成“权威使用”和“习惯使用”



在很多领域中我们都领教过惯性对于营销的重要性，关于同行影响和权威意见影响在造势上的功用更是无须多证明。让客户形成 COOK 微创产品在痔疮微创治疗中权威应用的惯性依赖，为这种产品转换设置很高的心理成本，是客户被动留存很重要的一点。

利用惯性心理让行业内形成一种印象——如果内镜圈里还有谁不懂赫迈的内痔微创产品那就是落伍，如果谁不了解赫迈微创治疗产品怎么使用就是内镜业务不过关，给客户以产品转换的障碍，让赫迈品牌和产品变成客户更不容易被换掉的产品。

### 5.3.3 长期留存

对于长期留存而言，如果客户已经认同产品给他带来的好处，形成对赫迈公司产品及品牌的偏好，既能抵御住转移的诱惑，又被各种转换障碍牵绊，那么转化为购买行为并长期留存就是一件自然而然的事情。医疗器械高值耗材的销售流程特点其一就是一旦被纳入医院采购范畴，如果没有发生很意外的情况，如：不良事件、质量投诉、供货不足、价格谈判等这类问题，这个采购会逐月逐年持续进行下去。但是采购数量的提高或者减少就是一个弹性值，取决于当地销售经理与客户的客情关系情况。所以内痔微创治疗这个技术在客户那得以长期留存的关键在于确保与客户保持良好的互动和长期友好的客情关系。

医学是客观的、是科学的，但是作为客户，他们不但是一个医生，更是一个有血有肉的人，而且工作异常繁忙，责任重大。当客户已经对产品有了一定的熟悉程度，掌握了产品的核心功能，并形成了良好稳固的产品忠诚度之后，销售就应该将重点放在培养与客户更深层次的互动<sup>[29]</sup>，做医生的好助手，做科室的好勤务员，在产品使用和学术支持上为客户提供全面而丰富的参考，正确的引导客户沿着学习曲线前行，感受产品和服务为自己带来的更深的价值。

## 5.4 提高订单转化

赫迈微创治疗产品的销售增长，已在 2021 年第一季度取得较好的成绩。在赫迈各类产品受疫情影响仍在缓慢恢复的状况下，微创治疗产品的销售增长曲线非常陡峭。但是对于这个新诞生的市场而言，即使有超过 30% 的增长率依然远远无法赶上这个细分市场的自然增长，更无法占据市场的绝对优势。所以，取得尽可能大的销量是赫迈公司现阶段要抓住的要点。先把销售数量扩大，再考虑利润。从这个思路思考，有几个方法值得去尝试：

### 5.4.1 扩大试用品投放；

内痔微创产品原本用于食管胃静脉曲张的治疗，有部分医院已经常规使用，但也不排除有医院还并未使用过赫迈的微创治疗产品。鉴于这个产品单价在略高，对比才 50-60 的内镜活检钳之类的耗材，医生并不愿意花科室的经费去承担产品试用的成本。进而导致，不试用就不采购，不采购就无法试用的恶性循环。如果公司拨付一部分样品，给予符合入选条件的客户进行免费试用，是可以提高成交几率；

#### 5.4.2 支持多中心研究。

全国多中心研究虽然只是一个联合多家医院进行的研究，但是实际上是在抢占本来就不是很多的现有病例。目前了解到硬化剂厂家陕西天宇已经和中华医学会消化内镜学分会签订了内痔硬化技术全国多中心研究项目，计划通过多中心研究项目的机会，抢占占据本来不多的病例资源。所以作为反制，赫迈公司也可以联合医学会等权威机构进行多中心对比的研究，确保原有市场份额不会被竞争对手占据。

#### 5.4.3 搭建培训网络基地

协助医学会建立内痔微创治疗等培训网络和培训基地是一件很有挑战性的工作，投入较大，时间较长。但这样做有助于赫迈公司在每一位初学内痔微创治疗技术的临床医师心目中建立一个良好的品牌形象，并能将赫迈的微创治疗产品植入到每一个培训基地。在医生学习之中习惯使用，从而将这个行为习惯更深的刻进医生的脑海里。为将来形成品牌偏好打下很好的基础。

#### 5.4.4 提升招投标竞争力

价格还是绕不开的问题，如果要获得尽可能多的中标，那么必须要有一个有竞争力的价格。但是可以使用分型号不同报价多形式，一旦有穿破成本底线的中标价格出现，还可以有一款备用型号，也可以保持正常供货。

### 5.5 强化客户传播

第五个待解决的问题——如何让客户自发的为我说话。这有时候不成为一个问题，因为它没有一个必然的答案。无论自身如何完善，这个世界上一定有认同的人，也一定有不认同的人，没办法让每个人都认同自己。所以才会在 AARRR 模型上看到，仅有金字塔尖上一小部分客户，会为他们认同的产品进行自我传播。而 AARRR 模型分析就是要更好的了解并保留这部分客户。

如何让客户主动传播？有两个必然的理由：一是感情到位了，二是内容足够优秀；

5.5.1 提升客户情感纽带

品牌动力模型 Brand Dynamics 是由 Millward Brown 公司发展出的一个依据品牌关系的五个阶段来跟踪品牌资产的模型。该模型表明，使用者的态度和喜爱偏好会随着发展而呈现依次递进的变化，并且品牌会从初期受到顾客认识，逐渐成长形成感情纽带<sup>[30]</sup>。

品牌动力模型分析的最终目的就是协助企业更好的理解品牌，分别从五个不同的阶段着手，以下将形象地展示了品牌动力模型的金字塔模型。

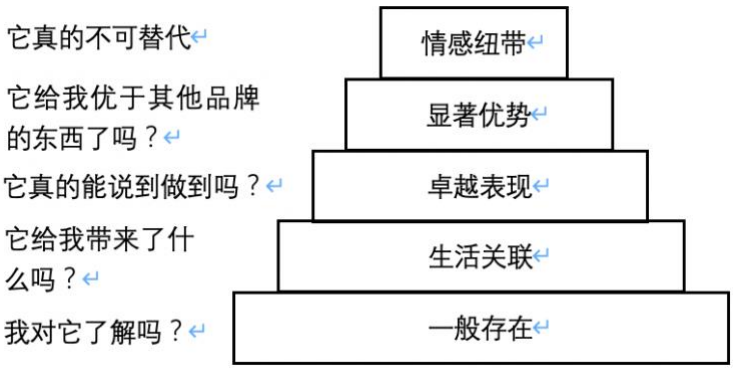


图 5-9 品牌动力模型金字塔

顾客与品牌之间的关系可以从金字塔的每一层进行展示。金字塔中的每一层也凸显了顾客在某一阶段向下一层进行迁移所做出的准确工作，这里就提出了特殊的传播挑战，此模型中不同阶段的具体情况详细如下：

(1) 一般存在。这里主要评判目标顾客群对于该品牌的知晓程度，假若顾客对于该品牌的名称是不知晓，且无法回忆是否使用过该品牌的产品，那么营销者将需要加大营销力度，比如从讯息传播和多媒介投放等方面进行重新评估。

(2) 生活关联。这里评判的则是现有与潜在顾客是否认为该品牌可以影响自己的生活，与周遭的生活息息相关。假若二者关联度比较低，那么营销者可能需从该品牌产品的用途上加强宣传，发挥产品作用，使顾客能够在生活中产生与使用该产品的想象，从而加强产品与顾客之间的关系。

(3) 卓越表现。这与产品的质量认知、功能及其耐用性息息相关。假若现有及潜在顾客都认为品牌没有兑现早期承诺，那么营销者或许需要利用实际的一系列行为向外界证明其功效，如测试行为、展示行为或者试用行为等。

（4）显著优势。该指标衡量的是目标受众是否可以感知或理解品牌的独特性，也就是是否承认品牌具有唯一性。一般情况下，无差异品牌被测试得分往往较低。然而假若品牌拥有独特性，那么营销者就会通过令人信服的方式将这些差异之处与目标客户进行沟通<sup>[28]</sup>，这一行为非常重要。

（5）情感纽带。这是检验顾客忠诚度的最高境界。在该境界，营销者还需要加强顾客对于品牌的信仰<sup>[28]</sup>，并对二者之间的关系进行巩固，实现长期稳固发展。

很显然，利用品牌动力模型对营销与传播之间是否起作用进行检测是非常有必要的。赫迈公司微创治疗产品所面对的客户是一群高知且理性的人。这个客户群体对于销售医学知识、拜访频率、售后专业度、产品技术含量、产品领先程度有众多潜在的要求。所以，要打动这样一群客户，实属不易。<sup>[49]</sup>

不过品牌动力模型可以帮助企业更好地理解品牌在营销和传播工作中所处的阶段。如模型图所示，赫迈公司可以对自身以及客户进行观察和询问，判断自己的品牌以及产品在客户心目中处在哪个等级。

很显然，要想达到足以让客户进行自我传播的阶段，那么就需要与客户建立牢不可破的情感纽带。在前面几个问题中，也反复有提及如何加强客情关系。在这里需要强调的一点是，不是自我审查的时候觉得做了足够多了，自认为已经足够把客情关系做到牢不可破了就行了，而是需要站在客户的立场上能回答每一个阶段的问题。

表5-4 品牌动力模型中五个层次关系的提问

我对它了解吗？	（难度★）
它给我带来了什么吗？	（难度★★）
它真的能说到做到吗？	（难度★★★）
它给了我优于其他品牌的东西吗？	（难度★★★★）
它真的不可替代	（难度★★★★★）

当赫迈公司的销售人员自身真的可以用肯定的理由回答金字塔尖的问题，才可能有机会让客户为其品牌做心甘情愿的传播。

5.5.2 内容激发传播

主动分享的另一主要原因是：内容。足够精彩的内容能激发客户分享的欲望。好的内容能够最大程度吸引潜在用户的兴趣，引起客户传播。在新传播环

境下，客户并不喜欢大量信息和传统广告的被动式营销。客户更希望品牌可以是个真实的、有个性的、可信赖的“超级人格体”，希望产品可以符合他们个人气质<sup>[49]</sup>。内容营销通常意味着客户认可该内容的价值观和逻辑系统，客户也更加有传播意愿，主动积极传播。所以可以运用文案及推文来实现用户的认同，从而产生情感共鸣<sup>[50]</sup>。推文内容要求贴合目标客户的实际生活或工作行业，并且契合目标客户情感需求<sup>[31]</sup>，如关于前沿研究、学术进展、手术技巧等主题的内容，有助于推动客户传播推荐品牌和产品。需要注意的是：一是分享的内容会美化用户的个人形象/标签，假若无法实现，但最低限度也不会给用户个人形象带来负面影响；分享的内容最好要有利他性，被分享者能够从中受益；三是社交互动性，内容分享后能够有利于与同行的互动，促进情感交流。

## 第6章 赫迈 公司微创治疗产品营销的保障措施

所有的优化策略需要在保障中得以顺利落实，为此可以拟定如下保障措施，以辅助落实。

### 6.1 市场组织

企业的人员配置及组织架构由企业的组织结构决定，进而将直接影响整个企业经营的效益，因此对于企业来说，其组织结构建设十分重要，是企业管理中首要关注重点，确定企业的组织结构是否完善后，再随着经营过程不断进行细微调整，从而确保自身机体构架的健全和高效。

由于历史原因，赫迈公司市场部处于缺失状态，架构不完整，一直在由非市场部人员兼职进行市场活动的情况。目前现在市场活动的相应职能很大程度上由内镜新知编辑部在执行。虽然这样也可以进行一些市场活动配合，但这样很容易造成市场无战略，整体营销策略不连贯，策略缺乏资源支持等情况，人员也极其不稳定，这样就会极大的影响市场活动的落地执行。所以在保障方面要做的首要事情就是重建市场部。

### 6.2 KPI 设计

我们知道 KPI 绩效考核的目的，就是是在于把企业战略目标最终转化为内部过程和活动的过程。设立 KPI 绩效考核指标的价值在于各级组织和个人是否有正确执行分解和承接公司战略目标的落实，进度如何，效果如何。并且可以通过量化表格体现出来在哪些产品完成的不好，从而可能反馈给公司上一级管理者，执行的进度，是否加速推进，还是考虑是否修正目标使之更合理。

内痔微创治疗项产品营销作为公司的战略级活动，应当要将其从公司层面部署给相关的部门，并列入各部门 KPI 考核，给予相对应较重的权重以引导不同部门衔接行动。比如：销售部的销售业绩达成，内痔微创治疗新客户开发数量，市场活动筹划数量，质量，财务部的资金支持力度，仓库的供货流畅，样品齐备等等<sup>[32]</sup>，都可以在各部门实现对这个营销活动的衔接推进，从而实现 1+1 大于二的组合拳效果。

### 6.3 激励机制

激励可以使人产生一种正面的内在动力，继而向着特定目标努力；激励可以充分调动员工积极性，从而提高员工服务的品质；激励还能强化团队的合作精神，进而提高工作效率；激励还可以激发员工的潜力，从而提升整体管理水平。良好

的薪资系统和激励机制是吸引和留住人才的基础。结合实际，逐步提高人才待遇水平，使骨干人才队伍尽可能稳定，以满足公司正常发展，探索实施差异化绩效系统推动骨干人才和公司一起成长。

## 第7章 结论与展望

### 7.1 研究结论

随着内镜技术的发展，有更多新微创疗法出现，新疗法新器械的诞生和推广成为商业版图扩大和迸发的起点，是临床医生和医疗器械提供商都急于深入研究的对象。AARRR 模型在新技术传播中的应用，区别于传统的营销，它聚焦于客户的完整生命周期，从客户的获取、激活、留存、收入到客户传播，整合这一流程中的各个环节，充分利用影响客户选择品牌的内部和外部的因素，提高客户成交转换，提高销售达成，与客户建立亲密无间的合作关系。

为此，论文以“内痔微创治疗产品营销”为案例研究对象，借助于 AARRR 模型研究、品牌动力模型，品牌需求驱动因素讨论和客户画像定量评价等方法，努力梳理、归纳“内痔微创治疗产品”的营销现状与问题，并对其优化路径和策略设计提出基于理论研究的应用研究结论。

论文的研究结论重点归结为以下方面：

#### （1） 内镜微创新疗法诞生的背景和环境透视；

“内痔微创治疗术”是在医疗领域高速增长和创新的大背景下诞生的，带着时代的紧迫性，与技术发展的必然性。所以这个手术会随着社会发展、老龄化的加深，医保资金的压力再加大，和人民健康需求的不断提高必然的发展起来。

#### （2） “内痔微创治疗产品”营销现状和问题的发现；

论文借助 AARRR 这个规范模型，从客户的获取、激活、留存、收入到客户传播，逐一梳理和归纳出内痔微创治疗产品的营销流程、现状，并分析和发现了每一个环节中目前遇到的问题。

#### （3） “内痔微创治疗产品”营销问题的优化路径和策略；

贯穿于客户获取、激活、留存、收入和客户传播五个阶段，勾画客户画像，由客户的人口统计学、用户需求、用户行为及属性等等特征值勾画而成；配合上品牌需求驱动因素分析，在初期留存、中期留存和长期留存的不同阶段，不同的因素影响与客户的合作关系。结合品牌动力模型，找准自己的在客户心目中的位置，补充各项短板，最终追求与客户最高层次的契合，从而实现客户传播。

### 7.2 不足与展望

以客户为中心的价值营销正在以前所未有的速度发展，客户的需求也越来越多样化、个性化。获取客户并留存客户，达成销售并升华成战略合作伙伴，



是一个非常曲折，需要用更多科学分析和策略技巧去实现的。为了更好地拥抱内镜技术迭代，临床医师和医疗器械厂家以及从业者们一直在探索与尝试。本文受现阶段医疗领域营销理论研究不足、微创治疗手术发展时间较短、变化迅速的影响，在理论与实际结合的研究过程中，缺乏一定的理论支持，未来还需要不断学习。同时，基于用户成长 AARRR 模型的营销策略研究是一个系统工程，本文只是根据工作实践经验做了初步研究，还需要在未来工作中不断深化和完善。

文中主要内容虽本人亲历所为，但以一己之见，窥一斑而求知全局，必有诸多不足和纰漏。错谬之处，还请多予指导，粗浅见解，仅作实践创新的探索，希望抛砖引玉，并作为三年学业的一个小结。探索无止境，我将在未来的工作生活中，保持钻研探索精神，知行合一。

## 参考文献

- [1] AK 医疗器械公司市场营销策略研究 孙瑞聪- 《吉林大学硕士论文》 - 2020-09-10
- [2] 民族医疗器械还需大批企业科技创新力医疗；凤凰网（网址 <http://blog.ifeng.com/article/33536158.html>），2014-07-18
- [3] 医疗器械供应链进入变革期 赵皎云- 《物流技术与应用》 - 2020-11-27
- [4] 2021 年中国医疗器械市场规模预测及行业相关企业分析 中商情报网- 2018-11-17
- [5] 企业家修炼教程成功经营小企业 （英）保罗·伯恩斯著；宋庆云等译- 2003-05-18
- [6] 从“三生三世”看“客户画像”及其应用 获客宝- 2018-05-20
- [7] 基于新零售环境下用户画像的构建 王曦- 《企业科技与发展》 - 2021-01-08
- [8] Sean Ellis, Morgan Brown.增长黑客[M].张溪梦（译）.北京：中信出版社，2017： 35-100
- [9] 社区电商：“宅经济”下的电商突围 本刊综合- 《中国合作经济》 - 2020-12-03
- [10] 王千.数字经济时代如何通过数据挖掘实现用户增长——基于 Growth Hacking 的病毒式营销路径分析[J].河南大学学报(社科版),2019,59(01):37-42.
- [11] 范冰.增长黑客——创业公司的用户与收入增长秘籍[M].北京：电子工业出版社，2015: 23-25.
- [12] 周灵.电子竞技数据分析模型解析[J].电子世界,2018(07):104-105
- [13] 徐倩茹.基于 AARRR 模型的货运 APP 用户留存策略研究[J].电子商务,2019(07):66-67.
- [14] 食品药品安全监管工作指南 顾振华编- 《上海：上海科学技术出版社》 - 2017-12-05
- [15] “宽进、严管、重罚”新修订《医疗器械监督管理条例》今日实施 金融界 2018-05-09
- [16] 全程管理 鼓励创新 加大惩处 医疗器械监管启新篇开新局--中国食品药品网, 2018-01
- [17] 我国创新医疗器械发展宏观环境分析——基于 PEST 模型 江玲,温馨,夏志俊,朱斐,张琪峰,胡宇- 《中国卫生事业管理》， 2018-01-22
- [18] 高值耗材对医院经营与患者负担的影响:以 PCI 手术患者为例 熊瑶；谢金亮；邹俐爱；龙钊；王晓佳；郭松亮- 《中国卫生经济》， 2015-08-27

- [19] 宅经济未来之路 将成数字经济活力-新闻频道-和讯网 , 2018-05-13
- [20] 广发宏观郭磊, 七普人口数据简评, 2018-11-21
- [21] 田震国, 中国成人常见肛肠疾病流行病学调查[R] , 武汉大学出版社, 2015-08
- [22] 2020 年我国医疗器械科技型中小企业达 4274 家, 中国食品药品网, 2021-02-01
- [23] 只有实践能让创新梦想成真 连漪- 《健康报》, 2014-04-06
- [24] 最新中国肛肠疾病流行病学调查结果在京发布 张浩臣; 王丽- 《中国医药导报》, 2015-05-15
- [25] 最新全国肛肠疾病流调结果发布 - 《世界中西医结合杂志》, 2015-09-11
- [26] 构建用户画像系统解决方案 增长研究社, 2018-07-14
- [27] 高考选择专业、学校指南 , 2018-01-01
- [28] 整合营销传播 创造企业价值的五大关键步骤 (美) 唐·舒尔茨, 海蒂·舒尔茨著; 王茁, 顾洁译, 2013-01-25
- [29] AARRR 模型 | 留存: 始于价值, 合于套路, 久于习惯, 2018-10-10
- [30] 新媒体语境下品牌故事化演绎策略, 2018-07-11
- [31] 基于 AARRR 模型的货运 APP 用户留存策略研究, 2018-11-05
- [32] 非平稳随机需求下 YC 医疗器械公司的库存控制研究, 邓其钊 (导师: 傅少川); 北京交通大学, 硕士 (专业: 物流工程); 2020
- [33] "专精特新"战略与中小微企业发展的正向效应 ——来自常州市的例证, 孙卫东, 吴志才; 《江南论坛》; 2019-07-15
- [34] 我国创新医疗器械发展宏观环境分析——基于 PEST 模型, 江玲, 温馨, 夏志俊, 朱斐等; 《中国卫生事业管理》; 2015-10-12
- [35] 李颖涵.基于 AARRR 模型的 Airbnb 用户增长策略研究[D].北京邮电大学,2018.
- [36] Jonah Berger.疯传—让你的产品、思想、行为像病毒一样传播[M].刘敏生 廖建桥 (译).北京: 电子工业出版社, 2014:40, 237.
- [37] 张亚明,唐朝生,刘海鸥.国外社会化电子商务的五大营销创新法则[J].电子商务,2014, (3) :30-31
- [38] 詹新惠.基于互动的用户运营[J].新闻战线,2018(19):89-92.
- [39] 安妮·M.许勒尔.触点:高黏性高转化的用户运营秘籍[J].经济理论与经济管理,2019(06):113.
- [40] 潘俊峰.新媒体运营及其各模块内容解读研究——评《新媒体运营:产品运营+内容运营+用户运营+活动运营》 [J].云南财经大学学报,2020,36(02):2+113.

- [41] 王海忠,闫怡.顾客参与新产品构思对消费者自我—品牌联结的正面溢出效应:心理模拟的中介作用[J].南开管理评论,2018,21(01):132-145.
- [42] 董学兵,常亚平,肖灵.虚拟品牌社群氛围对品牌忠诚的影响[J].管理学报,2018,15(11):1697-1704.
- [43] 朱翊敏.在线品牌社群成员参与程度对其社群认同的影响——产品类型和品牌熟悉度的调节[J].商业经济与管理,2019(02):51-61.
- [44] 宋思根,冯林燕.顾客双重价值需求与零售营销变革——新经济社会学视角[J].北京工商大学学报(社会科学版),2019,34(06):1-11.
- [45] 陶萌萌.“短视频+社交”新媒介语境下的内容传播趋向探讨[J].出版广角,2019(15):62-64.
- [46] 宋戈,张亦弛.内容、场景与用户有机结合的抖音营销传播[J].传媒,2019(15):50-52.
- [47] 许燕.大数据背景下的网络营销对策探讨——评《基于大数据的内容营销策略》[J].新闻爱好者,2019(07):102.
- [48] 赵相忠,张梦.基于品牌知晓度的内容营销与品牌忠诚研究[J].商业研究,2019(01):10-17.
- [49] 乔·普利兹,孙庆磊.兴趣变现:内容营销之父教你打造有“趣”的个人 IP[J].出版发行研究,2018(09):51.
- [50] 陈致中,石钰.病毒营销的理论综述与研究前瞻[J].现代管理科学,2016(08):33-35.
- [51] Productivity growth and quality changes of hospitals in Taiwan: does ownership matter?Chen, Kuan-Chen, Chen, Hong-Ming, Chien, Li-Nien, Yu, Ming-Miin ; 《Health care management science》 ; 2019-01-01
- [52] McAlexander J H, Schouten J W, Koenig H F. Building brand community[J]. Journal of Marketing, 2002, 66(1) :38-54.
- [53] Belk R W, Tumbat G. The cult of Macintosh [J]. Consumption, Markets & Culture, 2006, 8(3): 205-217.
- [54] Afrasiabi Rad,A.,&Benyoucef,M. A Model for Understanding Social Commerce [J]. Journal of Information Systems Applied Research,2011,4 (2):63-73
- [55] Kang,Y.R.K.,&Park,C.P.C.. Acceptance factors of Social shopping,11th International Conference on Advanced Communication Technology[J].Phoenix Park,korea,2009,(3)

- [56] Hertua T, Jakob E, Nave S, et al., Growth Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword, Switzerland:Springer International Publishing, 2016, 151.
- [57] Yang Zhao,Yawen Chen,Ruoxin Zhou,Yinping Ci. Factors influencing customers' willingness to participate in virtual brand community's value co-creation[J]. Online Information Review,2019,43(3).
- [58] Silvia Sanz-Blas,Enrique Bigné,Daniela Buzova. Facebook brand community bonding: The direct and moderating effect of value creation behaviour[J]. Electronic Commerce Research and Applications,2019,35.