

分类号\_\_\_\_\_

密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

编号\_\_\_\_\_

# 中南财经政法大学

## 硕士学位论文

### 雍禾植发专科医院品牌战略方案设计

研究生姓名: 肖贲

指导教师姓名、职称: 汪海粟教授

校外导师姓名: 刘钊

学科门类: 管理学

专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 企业管理

入学时间: 二〇一六年九月

二〇二〇年三月十日

# Design of brand strategy for yonghe hair transplant hospital

Xiao,Ben

March 10 2020

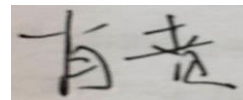
# 中南财经政法大学学位论文独创性声明和使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文，是在导师的指导下，独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写的作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中标明。

本声明的法律后果由本人承担。

论文作者（签名）：肖赓



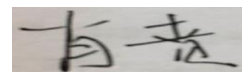
2020年3月10日

## 学位论文使用授权书

本论文作者完全了解学校关于保存、使用学位论文的管理办法及规定，即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权中南财经政法大学将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库，也可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存或汇编本学位论文。

注：保密学位论文，在解密后适用于本授权书。

论文作者（签名）：肖赓



2020年3月10日

## 摘要

迈入新世纪以来，我国国力进一步增强，居民生活水平随之不断提高，居民的消费观念也在发生着变化。“颜值经济”时代的到来，推动了医疗美容机构的蓬勃发展，据德勤《中国医疗美容市场分析 2018》提供的数据，中国医疗美容市场 2018 年规模达到 2470 亿人民币，预测到 2020 年达到 4640 亿人民币，年均复合增长率到达 40%。医疗美容市场的繁荣，催生了更先进的医疗整形技术和更舒心的医疗就诊体验，但由于医疗美容机构大多起点不高，加上利益的驱使，不少医疗美容机构利用与客户信息不对称，通过虚假宣传、过度包装进行牟利，更有甚者，雇佣无证医生、使用仿冒产品。这些行为，在践踏了客户利益的同时，也使医疗美容机构被民众质疑诟病。从 2018 年开始，国家卫健委加大了对医疗美容市场的监管力度，卫健委对于医疗美容行业的严格监管，是在有效地履行其职责，对行业起的是正本清源的作用。在现阶段，虚假宣传、过度包装不再是医疗美容机构行得通的路。要想生存下来甚至活得更好，医疗美容机构需要坚持“诚信医疗、透明医疗”的理念，通过实施品牌战略，把机构做大做强。

作为医疗美容行业中的一家代表性机构，雍禾植发专科医院（以下简称“雍禾植发”）经过十五年的发展，经历了由一家小微机构，逐步成为植发行业内的头部机构的过程。该机构最初是在夹缝中探索求生存，继而在市场需求的推动下，进入野蛮生长的时期，现在又进入到由国家卫健委严格监管的规范化经营时期。在新的形势下，雍禾植发既迎来机遇，又面临挑战。本文通过对该机构进行内部诊断和外部分析，确定了雍禾植发应选择优势-机遇组合的品牌战略方向，并进行了方案设计。方案由四个板块构成。首先是通过建立“服务品牌”，让客户有好的体验；然后打磨“技术品牌”，给客户个性化产品；继而强化“文化品牌”，获得客户的信任；最后，通过“品牌营销推广”提升机构的知名度和美誉度。本文同时建议雍禾植发通过“构建适合机构的管理体系”、“树立全员质量与品牌意识”、“做好团队赋能和梯队建设”三条途径，来保障品牌战略方案顺利实施。

雍禾植发的品牌战略实施，可以为在行业转型过程中，还在苦苦挣扎的其它医疗美容机构提供启示和示范。野蛮生长和过度营销的模式只能持续一时，终要回到医疗美容的本质——技术和服务。要想让机构在转型中生存下来，并发展壮大，必须制定适应机构的品牌战略，走科学管理的现代企业发展道路。

**关键词：**医疗美容机构；雍禾植发；品牌战略；诚信医疗、透明医疗

## Abstract

With the increase of China's national strength and the improvement of residents' living standards, residents' consumption concept is also changing. The arrival of the era of "appearance level economy" has promoted the vigorous development of medical and beauty institutions. According to the data provided by deloitte's China medical and beauty market analysis 2018, the scale of China's medical and beauty market reached 247 billion yuan in 2018 and is predicted to reach 464 billion yuan by 2020, with an average annual compound growth rate of 40%. Health and beauty market boom, has given rise to more advanced medical plastic technology and a more comfortable medical clinic experience, but as a result of medical cosmetology organization most starting point is not high, coupled with the trend of interest, a lot of medical cosmetology organization use asymmetric information with customers, through the false propaganda, the excessive packaging profit, what is more, employing unlicensed doctors, using counterfeit products. These behaviors, while trampling on the interests of customers, are also medical beauty institutions criticized by the public. Since 2018, the international health and family planning commission has increased its supervision of the medical beauty market. The strict supervision of the health and family planning commission over the medical beauty industry is an effective way to fulfill its responsibilities and play a role in cleaning up the industry. At this stage, false propaganda, excessive packaging is no longer a viable way for medical beauty institutions. In order to survive or even survive better, medical beauty institutions need to adhere to the concept of "honest medical treatment and transparent medical treatment" and make them bigger and stronger by implementing the brand promotion strategy.

As a representative brand in medical beauty institutions, Yonghe hair hairtransplant, after 15 years of development, experienced by a small and micro institutions, gradually become the head of the plant distribution industry of the process. Initially, the agency explored for survival in the cracks, then entered a period of brutal growth driven by market demand, and now, it has entered a period of strict supervision by the national health and family planning commission, which requires standardized operation. Under the new situation, Yonghe hair hairtransplant is facing both opportunities and challenges. Through the internal diagnosis and external analysis of this institution, this paper determined the brand strategic direction of the combination of advantages and opportunities for Yonghe hair hairtransplant, and carried out the scheme design. The scheme consists of four sections. The first is through the establishment of "service brand", so that customers have a good experience; Then polish the "technology brand" to provide customers with personalized products; Then strengthen the "cultural brand", to gain the trust of customers; Finally, through the "brand marketing promotion" to enhance the popularity and reputation of the organization. At the same time, this paper suggests that yonghe should ensure the smooth implementation of the brand strategy through four ways: "building a management system suitable for the organization", "standardizing medical

behavior, improving surgical quality", "establishing brand awareness of all staff", "doing a good job in team enabling and echelon construction".

Yonghe's brand strategy choice can provide inspiration and demonstration for other medical and beauty institutions that are still struggling in the process of industry transformation. The model of wild growth and over-marketing will only last for a while, but it will return to the essence of medical beauty -- technology and service. In order to make the organization survive in the transformation, and develop, we must formulate the brand development strategy to adapt to the organization, and take the modern enterprise development road of scientific management.

**Key words:** private medical institutions; Yonghe hair hairtransplant; Brand strategy; Honest medical treatment, transparent medical treatment

# 目录

导论 .....	6
一、选题背景与研究意义 .....	6
二、文献综述 .....	7
三、研究内容、方法与基本框架 .....	10
第一章相关理论基础 .....	12
第一节品牌与品牌战略设计 .....	12
第二节 医疗美容的特性与医疗美容品牌 .....	15
一、医疗美容服务的特性 .....	15
二、医疗美容的品牌内涵 .....	16
三、医疗美容品牌的功能 .....	17
第二章雍禾植发的内部诊断 .....	19
第一节雍禾植发简介 .....	19
第二节雍禾植发优势分析 .....	20
第三节雍禾植发劣势分析 .....	23
第三章雍禾植发的外部分析 .....	26
第一节行业宏观环境分析 .....	26
一、政治法律环境 .....	27
二、经济环境 .....	27
三、技术环境 .....	28
四、文化环境 .....	28
第二节植发市场需求分析 .....	29
一、客户观念不断转变 .....	29
二、植发机构市场规模不断扩大 .....	30
三、资本市场看好植发机构 .....	31
第三节主要竞争对手分析 .....	31
一、植发连锁专科医疗机构 .....	32
二、医疗美容等机构的植发科 .....	32
三、其他解决脱发问题的机构 .....	33
第四章雍禾植发品牌战略设计 .....	34
第一节雍禾植发 SWOT 分析 .....	34
一、基于 SWOT 分析模型的 SO 战略 .....	34
二、雍禾植发品牌战略设计思路 .....	35
第二节雍禾植发的品牌战略设计方案 .....	36

一、选择适合机构的品牌推广策略 .....	36
二、强化机构的技术品牌 .....	38
三、构建机构的服务品牌 .....	39
四、打造机构的文化品牌 .....	41
<b>第五章雍禾植发品牌战略实施保障 .....</b>	<b>43</b>
第一节构建适合机构的管理体系 .....	43
一、完善机构的标准化体系 .....	43
二、建立有效的连锁管理体系 .....	43
三、做好机构的产业链管理 .....	44
第二节树立全员质量和品牌意识 .....	44
第三节做好团队赋能和梯队建设 .....	45
<b>结论 .....</b>	<b>48</b>
一、研究结论 .....	48
二、本文的研究创新与不足 .....	49
<b>参考文献 .....</b>	<b>50</b>
<b>附录雍禾植发新进医生助理培训计划表 .....</b>	<b>54</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>55</b>



## 导论

### 一、选题背景与研究意义

#### （一）选题背景

医疗美容诞生于军队医疗机构和公立医疗机构里的烧伤整形科，最初是服务于在战争及社会生活中受到外伤的群众。随着我国居民生活水平的提升，外科整形业务开始应用于改善群众外观容貌的医学美容上。过去二十年，“颜值经济”极大推动了医疗美容机构的发展。

医疗美容机构天生具备商业运作的基因，在机构经营、营销推广等方面，走在了医疗健康产业的前面，但另一方面，医疗美容机构又常常因为过度包装、虚假宣传等问题，受到消费者的指责。在开放的市场环境下，医疗美容机构首先要生存，然后再求发展。如何根据机构的市场环境，制定适合机构的品牌战略，提升自己的品牌影响力，获得消费者好口碑，是每家医疗美容机构都希望有的。而医疗美容行业，也希望能够在消费者的心目中，塑造出一个正面的行业形象。

毛发移植在国家卫健委对医疗机构的业务划分里，属于外科整形的医疗美容行业。过去二十多年间，毛发移植机构经历了从最初的默默无闻，到之后的野蛮生长，再到因国家强监管寻求转型的曲折过程。雍禾植发作为行业头部机构，其品牌战略和发展转型，对于很多在转型路口迷茫的医疗美容机构来说，具有良好的借鉴作用。

#### （二）研究意义

##### 1、理论意义

在我国，医疗美容机构的品牌战略是一个值得深究的课题，从整体来看，学术界对于这方面的研究与探讨不多：比如在医疗美容机构服务品牌方面：服务质量管理、服务流程规划、服务流程改进等方面的研究相对较少，而在医疗美容机构品牌营销推广方面：目标市场细分、选择与定位等方面也存在可拓展的空间。本文以医疗美容机构中的代表——雍禾植发专科医院为蓝本，为其设计品牌战略方案，这对探索该领域的品牌战略研究具有一定理论意义和实用价值。

在本文中，会多次提到“医疗机构”这个词，这里说的医疗机构，是指具备医疗资质不同级别的实体，包含医院，也包含门诊部、诊所、医务所等。

## 2、现实意义

市场竞争越激烈，医疗美容机构面临的环境就越复杂，医疗美容机构的品牌战略作用就越重要。只有建立对路的品牌战略并予以落地实施，机构才能抓住机遇在市场竞争中立于不败之地。本论文采用理论与实践相结合的方法，以品牌战略理论为基础，为雍禾植发设计出一份适应市场竞争的品牌战略方案，有以下现实意义：

首先，方案是基于对雍禾植发的全方位剖析做出的，方案对这家机构今后的品牌发展，提供了有益的指导和建议。

其次，雍禾植发在当前经营中遇到的问题，是植发行业乃至整个医疗美容行业的缩影，本文也为其他医疗美容机构的发展提供一个参考的品牌战略模式，对于医疗美容机构建立经营体系具有一定的促进作用。

最后，本文能够帮助主管机关更深入地了解医疗美容机构的经营痛点，对政府主管机关现在正在对医疗美容市场开展的整治行动，具有参考意义。

## 二、文献综述

### （一）品牌与品牌战略的相关研究

Johny • K • Johansson（2017）认为品牌是一种标识，它不会独立存在，它是附属于是某种产品、服务或机构实体的，品牌的潜力源于产品的独特之处，而消费者对产品的联想会带来品牌的竞争优势。在消费行为中，品牌会给消费者提供信任，帮助消费者简化购买决策的过程，降低风险。<sup>1</sup>

李自琼（2014）认为企业要实现快速发展，制定品牌战略是必要条件。品牌战略的核心部分是要深入到消费者的内心世界进行探究，管理好消费者的需求，研究消费者产生购买行为的驱动力。制定品牌战略是建立在分析行业特征、分析竞争品牌基础之上的。<sup>2</sup>品牌战略是企业整体经营战略的重要组成部分，实施品牌战略对于提升企业及产品在市场的竞争力、获得高额利润，有良好的促进作用。

Kevin Lane Keller（2014）认为品牌化的关键点是，消费者能够在一个品类之中，感知到品牌的差异性<sup>3</sup>，一个企业的品牌战略包括：识别与建立品牌规划、根据市场设计品牌营销活动并推行、对于品牌产生的声誉与影响力进行评估等。一家企业通过品牌溢价，可以获取更大的边际效益。

<sup>1</sup>Johny • K • Johansson. 现代品牌建设与管理[M]. 经济管理出版社, 2017(1):5-8.

<sup>2</sup>李自琼. 品牌建设理论与实务[M]. 人民邮电出版社, 2014(1):42-43.

<sup>3</sup>Kevin Lane Keller. 战略品牌管理[M]. 中国人民大学出版社, 2014(10):30-32.

## （二）医疗美容产品特性研究

要研究医疗美容机构的品牌，首先要对医疗美容的产品与特性进行了解和研究。毕新（2011）解析了医疗美容产品具备无形性、不可分离性、差异性、易逝性等特性<sup>4</sup>，为医疗美容品牌研究提供了参考。另外，这篇文章还分析了基于其特性，医疗美容机构在品牌推广中，需要关注到的一些问题，包括：机构与产品的有形展示、客户对于机构选择的考量因素、新媒体在品牌推广中的运用等。

杨湛（2005）认为，从产品的供给角度分析，医疗美容产品在供给主体、过程、技术与物质基础等方面，具备特殊性，从医疗美容产品在给消费者的供给来看，是以市场属性为主，社会属性为辅的。<sup>5</sup>

王晨梅（2012）结合学术界研究成果，对国内一线城市医疗美容机构客户意见进行收集与分析，共获得 238 份问卷，客户意见反馈前三的问题是：夸大宣传、医生资质与价格虚高。<sup>6</sup>

朱锦鸿（2010）对于学术界针对医疗服务业的服务质量、客户信息反馈、客户满意度等问题进行研究阐述：分析国内医疗服务业的整体环境，目前，大型连锁医疗服务机构中，已开始重视客户的体验感问题，逐步引入服务质量评估机制与客户满意度反馈机制，这些机构的口碑得到明显提升，与外资或合资医疗服务机构，并未产生大的差距<sup>7</sup>。

## （三）有关毛发移植项目的相关研究

目前在国内外学术领域，对于毛发移植项目的研究，主要集中在技术范畴，而针对机构经营和品牌的研究，基本没有，近两年时间，由于植发项目的快速发展，才开始有机构关注植发市场。

北京熙朵国际植发医疗机构李美瑛院长在《植发产业将引领医美行业的后整形时代》中答记者问指出，该机构在我国做过一项涉及各地域、各年龄层次，涵盖人群近 10 万的调查，通过分析显示，在我国各地的男性群里中，脱发的发病率在逐年上升，并向低龄群体延伸，中年和青年脱发人群越来越多。从整体来看，我国男性的脱发率接近 25%。毛发自体移植技术必将引领今后的医美行业。截至 2018 年底的统计来看，我国的专业植发机构大约在 150 家左右，植发医生十分缺乏。我国应该在医疗机构内设立毛发修复外科专业，缩小与国际毛发组织的技术差距，提高我国毛发外科专业及毛发外科技术水平。

<sup>4</sup>毕新. 医疗美容营销发展[J]. 中国卫生产业, 2011(10):125.

<sup>5</sup>杨湛, 赵旭东. 试论医疗纠纷的依法防范和处理[J]. 中国医院, 2005(11):58-60.

<sup>6</sup>王晨梅. 浅议当前医疗行风建设的问题与对策[J]. 2014(27).

<sup>7</sup>朱锦鸿. 服务、服务营销、感知服务质量的研究综述[J]. 现代管理科学, 2010(7):114-116.

而由艾瑞咨询作出的《中国植发行业研究报告 2018》中提到,我国当前的毛发移植行业尚处在发展期向成熟期转型的阶段,各类型的连锁机构为在竞争中获得有利的市场位置,都相应增加了品牌营销推广的费用投入,接下来的两年时间,将是各家机构确定市场排位的关键时间,也会基本奠定未来三至五年植发行业的格局。

#### （四）医疗机构品牌战略研究

医疗机构的品牌战略研究,学术界关注比较多的有以下几个方面:

首先,是对于医疗机构品牌建设的研究,吕玉波、庄一强(2007)提出这样的观点,通过品牌战略构建企业品牌,有许多优势,对于一家成熟企业来说,一个口碑良好的品牌,能够让老客户对新推出的产品与服务快速接受认可,会有助于企业更快地涉足产业链的新品类<sup>8</sup>。在医疗服务行业里,品牌的建立最关键在于:技术品牌过硬、服务体验良好、品牌经过沉淀。

其次,医疗机构品牌战略也会与“以人为本”的医疗文化研究相结合,如注重医疗机构思想道德建设、医德医风建设,以及如何“以病人为中心”等,吴建贞(2001)提出,端正医德医风,以病人为中心,是医疗机构文化建设的基础,也是医疗机构品牌建设的重要内容。吕玉琴(2005)提出医疗机构品牌建设必需体现“以人为本”,尊重客户的权益与隐私,尊重客户的知情权。张玉韩则提出,医疗服务机构应该围绕“以人为本”的理念,构建机构的信誉和品牌。<sup>9</sup>

再次,是关于医疗机构品牌营销推广的研究,孟庆阳(2014)认为,品牌营销理论诞生于十九世纪中叶,并在随后的时间里不断完善,在世界范围内都得到了充分的实践。而在我国,由于医疗行业由于长期由公立体制居于主导地位,医疗机构品牌营销理论近十年来才逐步开始被关注,尽管如此,医疗机构品牌营销理论的研究和实践探究却非常迅速<sup>10</sup>。于芳、申俊龙也提到了类似的观点。<sup>11</sup>

这些文章和观点从不同层面、不同角度对医疗机构品牌的内涵与品牌建设、道德与文化在品牌战略中的作用,医疗服务机构品牌营销推广等进行了阐述,而对“人”的关注、对客户需求与感受的研究,是医疗机构开展品牌战略,实施品牌传播的基础<sup>12</sup>。在对医疗服务机构品牌战略的研究当中,涉及到医疗美容机构的文献较少,且比较零散,研究的层面也多停留在现象的简单描述、宏观理论的表层分析上,缺乏系统的理论研究

<sup>8</sup>庄一强,吕玉波,胡延滨,et al. 医院品牌评价研究[J]. 中国医院, 2007, 11(8):9-10.

<sup>9</sup>郭彪,肖东生. 商业医院的品牌战略与传播[J]. 南华大学学报(社科版), 2006(4):47-49.

<sup>10</sup>孟庆阳,张洪才,吴芳平. 医院营销“源”论[J]. 卫生经济研究, 2004(2):17-18.

<sup>11</sup>于芳,申俊龙. 现代医院市场营销战略浅析[J]. 中医药管理杂志, 2007, 15(5):315-316.

<sup>12</sup>吕玉琴. 医院的规划建设必须体现以人为本[J]. 现代医院管理, 2005(1):42-43.

和具体的案例分析。

综上所述,国外学者对品牌战略的研究与探讨全面而系统,从结构上来看,国外学者更重视制定品牌战略前期的市场定位、调研与准备,而对品牌战略中后期涉及到的制定品牌策略、客户需求分析、选择推广渠道等,有充分的研究。针对医疗服务市场的品牌研究,也有一些学者在关注,关注点集中在品牌的定位与推广策略上。<sup>13</sup>这些研究,为医疗服务行业的品牌战略制定提供了指引。

近年来,国内涉及到医疗服务行业的品牌战略的论文也逐步增多,关注得比较多的是,分析医疗机构品牌战略的具体营销打法;分析新媒体在医疗机构品牌推广中的作用;分析客户体验在品牌战略中的作用等。但纵观目前国内的学术界,结合某个具体医疗美容机构的品牌战略研究还比较少,特别是针对植发机构的研究,尚数空白。本论文以雍禾植发为研究对象,结合品牌与战略理论,从整体的层面上针对该机构设计品牌战略方案。

### 三、研究内容、方法与基本框架

#### (一) 研究内容

本文首先对雍禾植发的品牌战略设计的必要性进行了分析和研究,对植发及医疗美容机构品牌战略的相关理论进行了综述。从对学术界已有文献的查阅和过往研究进行总结中,了解到了医疗美容机构品牌战略研究的基本现状,为本文的研究指明方向。而后介绍了雍禾植发的发展历程,通过对机构的内部经营诊断和外部环境分析,得出了在新的形势下,雍禾植发需要做品牌战略设计。基于雍禾目前在所处行业的领先地位以及行业的上升态势,本文选择了优势-机遇的战略设计方向,继而为该机构有针对性地设计了品牌战略方案。为确保这套方案有效施行,同时为方案制定了对应的保障措施。

#### (二) 研究方法

本文采用文献资料法和案例分析法对雍禾植发品牌战略设计的必要性和可行性进行了阐述。

文献资料法:在确定选题后,搜集关于品牌及品牌战略理论、医疗美容机构行业信息、医疗美容机构品牌战略、植发机构品牌战略的相关文献,进行梳理与总结,提炼相关理论,作为本文研究的理论基础。

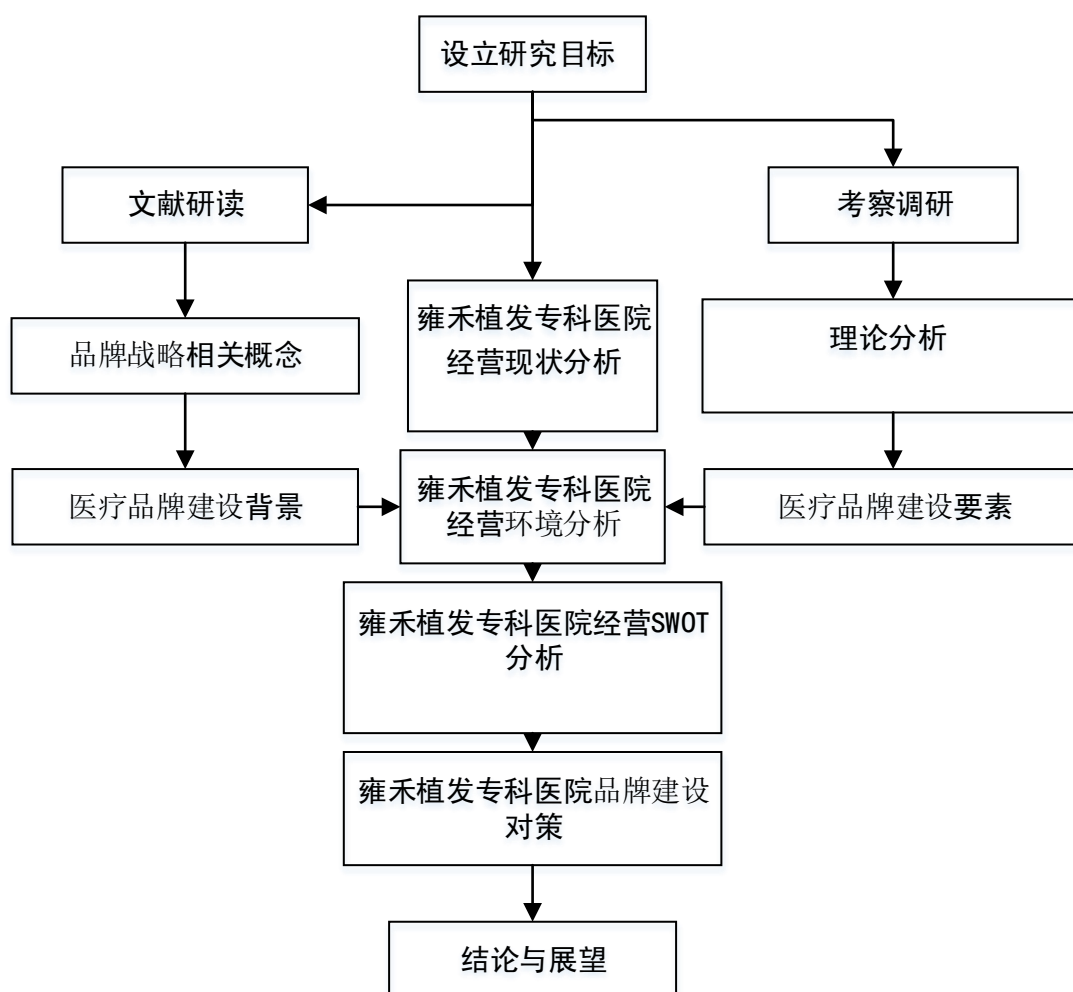
---

<sup>13</sup>龚建鹏:《国内品牌战略的最新应用成果》,《电子制作》,2013年第2期。

案例分析法：以雍禾植发这家业内典型机构作为案例，机构的整理经营环境进行分析，结合其品牌管理发展现状，提出品牌战略设计方案和保障措施，方案对植发及医疗美容机构发展提供借鉴。

### （三）基本框架

本文在品牌与品牌战略理论的指导下，以典型机构雍禾植发为研究对象，理论与实际相结合，综合了相关理论进行研究与分析。文章按照由浅及深、层层递进，定性与定量相结合的原则从问题的广度和深度推演，对雍禾植发品牌战略问题进行了系统和深入的研究。具体研究结构安排如下：



## 第一章相关理论基础

首先，我们对医疗机构的品牌、品牌战略与医疗美容品牌的特殊性进行梳理，这是医疗美容机构品牌战略研究的理论基础。

### 第一节品牌与品牌战略设计

#### 一、品牌的内涵

品牌所涵盖的内容十分广泛，除机构的名称、标识系统外，还包括这家机构所倡导的理念与员工的行为等，要展开对医疗美容机构的品牌战略研究，需要先了解医疗机构的品牌战略理论。

品牌是企业的无形资产，医疗机构也是这样，我们可以从机构的统一外观形象、知名度、美誉度等多个维度判断其品牌水平。对于一家医疗机构，尤其是民营医疗机构而言，良好是品牌效应，是其参与市场竞争的保障。这一点，在民营医疗市场成熟的西方国家，看得更为清晰。我们所熟知的梅奥医疗集团、克利夫兰医疗集团，都非常重视对自己品牌的维护，力图打造出一个百年品牌。<sup>14</sup>

从行业与市场的角度来看，品牌对于医疗机构的重要性，体现在以下几个方面：

##### （一）品牌能够引导群众就医与甄别

由于存在比较高的技术含量，在医疗行业，通常存在机构与病患、客户之间的信息不对称。病患与客户难以选择与甄别。而医疗机构的品牌，包含了该机构的价值主张、机构形象、技术水平、服务能力等大量信息，这些信息，通过品牌推广的方式让患者与客户了解。在一定程度上，为患者与客户在有医需求时所做的判断，提供了必要的参考。

<sup>15</sup>要说明的是，医疗行业的品牌信息推广，在我国处于管控阶段，还在探索过程中。

---

<sup>14</sup>靳清汉，杨学祥，郑鑫. 新政策下民营医院发展的思考与建议[J]. 中国医疗管理科学，2017，7（05）：11-16.

<sup>15</sup>Sehmstt. Concept of modern quality audit toward achieving TQM and ISO9000 certification[J]. Quality Engineering，2012.

## （二）品牌能够增强医疗机构竞争能力

良好的品牌形象是机构实力的象征，也代表了机构的社会责任，良好的品牌形象往往是过去多年以来，一家机构社会声誉的积淀。这些声誉，在吸引患者与客户的同时，也能吸引人才加入，让机构的技术更加精进，服务水平更高，提升在行业内的竞争力。

## （三）品牌能够增加医疗机构员工的归属感

一家具有良好品牌的医疗机构，从人力资源的角度来说，往往也相应具备良好的雇主形象。一方面，这有助于机构吸引外部人才加入，另一方面，良好雇主形象及其背后倡导的机构（企业）价值、行为操守，都会让员工产生认可与归属感。这种向心力的形成，会激发团队强大的战斗力，让机构在行业竞争中获取优势。

# 二、品牌战略要素

品牌战略指的是，通过对机构所处的竞争环境进行分析，在机构整体战略的指导下，制定出该机构在品牌形象、服务水平、技术支持、推广策略等方面的规划，以服务好客户，塑造良好的口碑。<sup>16</sup>

一个完整的品牌战略，包含以下五方面的要素：

## （一）精准品牌定位，提炼品牌价值

要提炼出机构品牌的核心价值，一方面，要对市场进行充分全面的调研，获取机构市场环境、目标消费群体、竞争对手等信息，从而品牌进行精准的定位，另一方面，机构创始人创立机构的初衷与企业的价值观，对品牌价值也会产生重要影响。

## （二）建立并规范品牌识别系统

品牌识别系统不是品牌的全部，但却是品牌推广的基础，建立品牌识别系统的核心是上面讲到的品牌定位与品牌价值。品牌识别系统既是消费者识别品牌的标志，也是机构精神追求与价值观的外在体现。

## （三）根据市场竞争环境，确立品牌模型

---

<sup>16</sup>赖云龙：《医院在品牌战略中应注意处理好的关系》，《中医药管理杂志》，2011年06期。



建立品牌模型是品牌战略的重要内容，对于狭义的品牌概念比较容易理解，需要实施的策略也相对单一，但如果是包含了“技术品牌”、“服务品牌”、“文化品牌”在内的广义的品牌内涵，就需要建立系统的品牌模型，进行战略的实施。

#### （四）品牌战略的方案内容

对于品牌战略来说，方案内容是最核心的要素，品牌战略方案是根据机构所处的市场实际情况，结合自身优势劣势的综合分析，根据品牌模型确立的结构，制定出的符合机构实际的品牌战略方案，方案同时需要经过市场竞争的检验。

#### （五）加强品牌管理

有了品牌战略方案，还需要加强品牌管理。品牌管理首先包含机构对品牌方案的认同，对品牌方案的实施提供保障；其次，包含围绕品牌发展目标，创造性地策划营销传播策略，并随时跟踪目标的完成情况；最后，还包括建立品牌预警系统，在“品牌危机”事件发生时，有效应对，减少损失。

### 三、医疗机构品牌战略

随着中国医疗健康市场开放的进一步深入，医疗机构品牌建设和维护将会越来越重要，不同医疗机构的管理团队，会根据自身的实际情况，做出品牌战略部署，让自己的品牌差异、个性化服务得以凸显，让机构持续增值，同时也体现更强的社会责任感：

#### （一）实施品牌战略为机构无形资产增值

通常在一家医疗机构里，会汇集众多的医生、技术人员和专家。他们在一起进行创造性的劳动，形成了机构的无形资产。这部分资产，往往比机构的设备、器械、药品更具价值。这些创造性劳动，如果没有进行发掘与转化，那还只能是无法感知的无形资产。如果通过机构（企业）战略的实施，把这些创造性劳动变成了品牌的一部分，则可以真正实现增值。在这一点上，长庚医院的经验就值得我们研究。<sup>17</sup>

#### （二）实施品牌战略体现社会责任感

不论是非盈利性，还是盈利性，一家医疗机构都需要体现它的社会责任。或是救死扶伤、治病救人，或是解决患者的心理、身体的健康问题，或是在出现公共卫生事件时

---

<sup>17</sup>吕玉波，庄一强：《医院品牌战略》，中国协和医科大学出版社，2007年，第20页

紧急应对。如果一家医疗机构，把盈利放在首位，丧失了社会责任感，势必会让自己走向歧途。所以，机构机构实施品牌战略，也是对社会责任的承担与昭示，会赢得群众的信赖<sup>18</sup>。

## 第二节 医疗美容的特性与医疗美容品牌

### 一、医疗美容服务的特性

毛发移植手术属于医疗美容服务，美容服务虽然是通过医疗整形手段，在医疗机构内完成，但与其它医疗行为相比，具备自身的特性：

#### （一）非治疗

与整形美容最初用于军队医院的烧伤治疗不同，现代社会绝大多数的医疗美容服务，都不再是为客户提供身体受损伤后的康复服务，而是基于客户对改变自身外在美的缺陷诉求，进行的医疗服务行为。这一特性，表明了医疗美容服务有别于传统的医院医治患者的救死扶伤行为，而是针对客户外观的再造。客户选择医疗美容服务的目的，多为提升自信心、增强职场竞争力、增强婚恋市场竞争力等。

#### （二）个性化

医疗美容提供的是美容服务，既然是美容，就涉及到审美标准。在现今社会，审美标准呈现多元化的态势：有主流的、有非主流的；有传统的，有现代的；不同年龄、不同地域的人，对于美的标准，也不一样。这就意味着，医疗美容提供的整形美容标准，不是统一的，而是带有鲜明个性化色彩的。

一般来说，参与到一台整形美容手术的，有客户、美学设计师、主刀医生几个主要角色。其中，客户表达自己的改变诉求，美学设计师从主流审美的角度，提供指导和设计，主刀医生从技术的角度，把关美学设计是否安全可操作。有时，在一台手术中，还会融入客户家属与院方专家的意见。

#### （三）重体验

---

<sup>18</sup>Morris. Collen. An investigation into the vision and mission statements of multipurpose cultural institutions for place brand communication of Dongdaemun Design Plaza[J]. Place Branding and Public Diplomacy,1988,13(1).

既然医疗美容不是救死扶伤，而是服务，那就会是一个重视客户体验的项目。一位客户在有整形美容需求，选择医疗美容机构时，出于自身专业知识储备的限制，可能难以对备选机构是否具备足够的手术技术水平做出快速判断，但对于一家医疗美容机构是否接待热情，外观设计是否有品位，服务人员是否贴心，是可以做较快感知的<sup>19</sup>。

医疗美容的重体验还体现在医生与客户的交互中。在以治病为主的医院里，医生具有较高权威，主要职责是为患者履行救治的职责。而在医疗美容机构，对医生的工作，也提出了更高的服务要求<sup>20</sup>。包括手术前、手术中和手术后，各个环节都需要与客户加强沟通，照顾客户的感受，降低手术对客户可能产生的不适。所以说，医疗美容医生所服务的是“客户”，而不是“患者”。

## 二、医疗美容的品牌内涵

医疗美容品牌指的是医疗美容主体（机构、企业、集团），为区别于其它机构，而确立的主体特有的标识，这些标识的确立，有助于客户更好地识别医疗美容主体，产生信赖，也能为医疗美容主体提升市场认可<sup>21</sup>。医疗美容品牌包含狭义的品牌与广义的品牌。

狭义的品牌主要包括医疗美容主体的名称、口号、视觉识别系统、主体外观、广告信息、推广策略等；而广义的医疗美容品牌，则包括：技术品牌、文化品牌、服务品牌及品牌营销推广。我们在这里，主要探讨广义的医疗美容品牌概念。

技术品牌是指医疗美容医疗机构的专家、医生、技术人员组成的技术团队，以及技术团队通过创造性活动，产生的专利、手术方案、设备设施手段。对于医疗美容机构而言，技术品牌居于首要位置。但技术品牌与人息息相关，有可能由于人员流动，原先优势的技术品牌快速衰落瓦解。

服务品牌关联上文提到的医疗美容服务“重体验”的特性。医疗美容机构的服务品牌包含了该机构的服务理念、服务体系、服务流程、服务人员素质，以及最终呈现的对客服务的行为和结果。在机构之间技术水平差异不大的情形下，良好的服务品牌则是机构决胜的重要因素<sup>22</sup>。

<sup>19</sup>ajesh Srivastava. Measuring the effectiveness of the communication strategy by using the brand score technique – a conceptual study[J]. Journal of Asia Business Studies,2015,9(2).

<sup>20</sup>Anonymous. The Brand Strategy Guru: GBP1 Million Branding Campaign For GBP12.99[J]. M2 Presswire,2010.

<sup>21</sup>陈俊荣，何荣超. 新兴服务业品牌战略研究——基于现代服务业发展[J]. 商业经济研究，2017，（09）：193-194.

<sup>22</sup>David Shepherd C,Daniel Felt. Brand champion behaviour: Its role in corporate branding[J]. Journal of Brand Management,2017,24(6).

文化品牌，往往与机构创始人或实际经营者的价值观息息相关。医疗美容机构的文化品牌，除了包含企业文化、经营理念等要素外，还包括了对美学和审美的倡导与追求，这种审美，既包括外在形象的美，也包括对精神美的追求。

而品牌营销推广，则是将上述的技术品牌、服务品牌、文化品牌，以营销的手段，呈现到客户或潜在客户面前。

### 三、医疗美容品牌的功能

医疗美容品牌的功能主要包含四点：

#### （一）识别功能

识别功能体现在医疗美容机构的宣传推广中，清晰的品牌形象能将该机构与其他机构区分开来，为客户的消费行为提供导向和指引。

#### （二）聚合功能

随着品牌形象在市场上深入人心，品牌会产生强大的聚合能力，一方面，吸引众多的行业上下游合作商纷纷来合作，另一方面，也会有业内的伙伴，希望能加入进来，借助强大品牌影响力的庇护，成为行业联盟。

#### （三）壁垒功能

和其他行业一样，医疗美容机构之间产生竞争，就会打造自身的壁垒，品牌虽说看似无形，但一旦品牌影响力产生，就会形成壁垒，将竞争对手挡在一定的市场份额之外<sup>23</sup>。正是由于品牌的无形，所以要竞争对手要突破这层壁垒，难度更大。

#### （四）增值功能

医疗美容机构通过对品牌的打造，会在市场上增强自身的竞争力，有更多客户会因为良好的品牌口碑而选择该机构。这些口碑，包括精湛的手术技术、贴心的对客服务、负责任的机构形象，这些都会形成有影响力的社会效应，继而转化为经济效益，为机构增值。

---

<sup>23</sup>邓勇，卓增华. 外商投资医院问题研究[J]. 中国医院院长，2016，（22）：66-71.

#### 四、理论的指导意义

对于医疗美容机构这样的服务机构而言，要想服务好客户，塑造良好的口碑，需要在机构整体战略的指导下，制定出该机构在品牌形象、服务水平、技术支持、推广策略等方面的规划，实施品牌战略。但医疗美容机构的品牌，有具有自身的特殊性，故在实施过程中，需要将品牌战略的普遍性与医疗美容机构品牌的特殊性进行结合。

设计品牌战略方案并实施，要充分考虑到品牌战略的关键要素：首先要对品牌进行精确定位，提炼品牌的核心价值，然后，要规范机构的品牌识别系统，建立品牌模型，最后是对品牌进行战略方案设计，并加强品牌管理，对品牌战略实施提供保障。

## 第二章雍禾植发的内部诊断

雍禾植发所从事的业务，属于皮肤外科的医疗美容手术项目，医疗美容手术项目由于市场需求量大，利润比较可观，成为民营医疗机构较早进入的领域之一。相对于其它医疗项目，医疗美容机构在对客户研究、营销策略制定和品牌战略等方面，都相对走在了前面。所以，对该领域代表性企业的案例进行诊断剖析，可以帮助医疗美容机构在市场竞争中健康发展。

### 第一节雍禾植发简介

#### 一、植发手术与植发机构

“植发手术”全称是“皮肤外科毛发移植手术”。植发机构是医疗美容机构的一个分支，由于植发手术工作繁琐复杂，起初，公立医疗美容机构基本都不开办这项业务，我国的植发机构出现在本世纪初，在诞生初期，基本都是以“小作坊、工作室”的形式出现，为客户提供的是 FUT 有痕植发技术，由于会术后留疤，在加上机构规模小，卫生、技术条件有限，所以在业务开展的头几年，愿意通过手术植发的客户并不多。

到了 2008 年，大麦植发（原科发源植发）、雍禾植发等机构，率先将 FUE（无痕植发）技术从美国引入到中国。植发开始在我国普及。

在早前几年，数植发先驱机构在获客方式上，多采用百度竞价的渠道，2012 年魏则西事件爆发，百度竞价被口诛笔伐，植发机构也受到不小的影响，发展出现停滞和倒退。

2012 年后，市场对植发的需求逐步增大，植发市场逐渐回暖，2015 年后，各类资本开始关注植发机构，植发机构面临新的机遇与竞争。

#### 二、“雍禾植发”的创立

雍禾植发创始于 2005 年，是由一家小型的医疗美容机构逐步发展起来，第一家机构创立于北京雍和宫附近，面积不足 10 平米。经过 15 年的发展，目前雍禾植发已成为

连锁化的医疗集团。截至 2019 年 10 月，已累积 12 万手术案例。作为中国毛发移植行业的拓荒者和领军者，旗舰医疗美容机构遍布全国 36 座省会和核心城市，其以高水准、无差异的服务提供给广大客户。雍禾植发的旗舰医疗美容机构服务面积总和目前在同行业占比稳居第一。

2017 年，中信产业基金控股雍禾植发，该机构硬件条件在近几年大幅度提升，并且建立了自己的医疗集团，2017 年底，雍禾植发进行了连锁品牌的整体 CIS 升级，品牌口号是“专业植发找雍禾”。2018 年，雍禾植发开启大院部模式，在全国开启多家 2000-5000 平米的大型机构，“雍禾植发”在植发机构属于头部企业。

### 三、“雍禾植发”的发展

当前雍禾植发是目前全国分布比较广，规模比较大的专业植发医疗机构。雍禾植发一直专注于针对不同需求开发相应技术，用丰富的经验与专业的团队为有需要的客户定制自然的毛发解决方案。作为国内拥有植发技术自主知识产权和通过 ISO 权威认证的一家植发机构，雍禾植发提供的是接轨国际高端医疗标准的全程关怀式服务。雍禾植发懂得客户的需求，正因如此，雍禾植发才坚持通过直营连锁模式拓展到全国 36 座城市，以无差异的高水准服务广大发友。

纵观整个植发市场，排在第二至四位的，分别是大麦植发、碧莲盛植发、新生植发。各家机构都有各自的优势和背后的资本推动，在新一轮的品牌和技术升级的态势下，各家机构正在积极备战，争取更大的市场占有率和更有利的品牌排位。

雍禾植发目前在年度收入方面暂时占据了市场第一的位置，从竞争力和机构的经营水平来看，雍禾植发还没有和竞争对手拉开差距。要想建立有效的壁垒，雍禾植发还需要对目前的现状进行全方位分析，制定有效的品牌战略方案。

## 第二节雍禾植发优势分析

雍禾植发经过在行业内十多年的深耕，具备有以下优势：

### 一、在业内较早开始着手建立标准化体系

通过多年植发医疗运营管理，雍禾植发在植发领域积累了十多万例植发案例，这些植发案例，又反过来，敦促雍禾植发的技术标准不断完善，2016 年，医务部组建了植发技术专家组，对手术所涉及的术前接诊、手术前准备、植发手术、手术设备、手术室标

准、手术风险防范等环节，进行了梳理，将植发手术标准化、规范化。

雍禾植发从 2017 年底开始，启动了职业经理人引入计划。大量职业经理人进入到机构后，首先着手改进的，就是管理和服务的标准化问题。雍禾植发制定了“运营标准手册”，除植发技术专家组专项负责的“医疗类标准”外，手册的内容分为运营、品牌（狭义）、培训、工程四部分，涵盖七本手册和 26 类标准。

标准手册之外的日常管理，雍禾植发通过制度发文的形式进行。非技术类的公司标准化管理，以手册标准与不定期制度发文相配合进行规划，有运营部进行指导，每周以运营会议的方式进行回顾。涉及技术类的标准，则以技术专家组的意见为主导，由技术专家组与运营部协调商议。

表 2-1 雍禾植发标准管理体系纲要

医疗类标准	运营类标准	品牌类标准	培训类标准	工程类标准
12 大类两本手册	17 大类三本手册	3 大类一本手册	4 大类两本手册	2 大类一本手册
医疗场所标准手册、植发技术标准手册	运营标准手册、客户服务手册、财务管理手册	品牌标准手册	培训手册、学员指导手册	工程技术标准手册

## 二、信息化替代人工管理

相对于金融、物流、餐饮这些开放的服务行业来说，医疗服务业的信息化进程是要明显滞后的，医疗美容行业更是如此，目前在业内通行的几款客户与办公软件，都只具备了一些基础的功能。雍禾植发从 2017 年开始就开发了一套有自主知识产权，涵盖了从电话咨询、前台导诊、美学设计、手术信息到术后服务的一系列功能。这套信息化系统，对雍禾植发实现全国标准统一化起到了至关重要的作用。

在雍禾植发所在的医疗美容行业，一个客服从开始电话咨询，到完成手术，接受术后客服人员的服务，要经历多道程序，信息化系统的完善，将这些流程，都能在信息系统上进行体现，一方面提高了工作效率，另一方面也会减少由沟通带来的衔接失误，降低客户的不满风险。



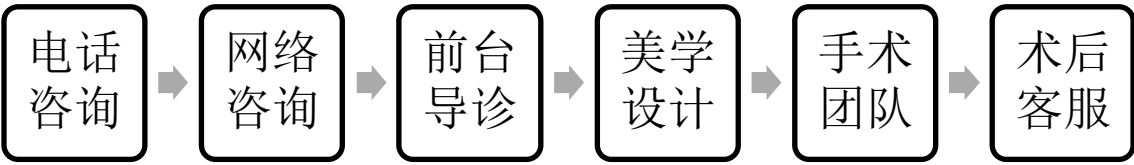


图 2-1 雍禾植发客户服务程序

三、初步建立医生集团

植发是手术更是艺术，医生才是一台植发手术的核心和关键，只有合法合规、技术精湛的医生，才能保障手术安全和植发效果。对于一位能上手术台操刀的技术人员来说，要面临两道门槛，一是要取得执业医师的证书，并具备外科手术经验，这是最基本的，二是要有半年以上的植发知识储备和实操技术。对于第二项，基本在公立医院找不到符合要求的人才，只能靠植发机构自己培养，如果医生的技术达不到标准，就会导致不可逆的毛囊受损。

雍禾植发拥有 800 多位医护人员，团队技术水平高，同时签约了多名外部多点执业的皮肤科专家，建立了植发名医专家会诊团队和医生培养体系。专家团队对雍禾植发的植发医疗技术和品牌影响力的提升起到了积极作用，而医生培养体系，更是解决了许多医疗美容机构都面临的“缺医生”的问题。

医生的资源的强大是医疗美容机构竞争力的有利保障，2019 年 10 月，雍禾植发在京举行“好植发在于好医生，暨医生手术‘三透明’”主题发布会，雍禾植发总裁张玉接受记者采访指出：“‘好植发，在于好医生’，整个植发行业市场需要大量合规的好医生。雍禾植发早在十年前，即开始储备优秀的植发医生团队，不惜成本从公立医疗机构聘请正规、经验丰富的医生，并过严格考核、择优选聘，并进行长期专业的培训，培养自己技术精湛的医师团队。他们的行医资质都可以在国家卫健委官网查验。”

雍禾植发会在手术前，和客户签订手术保障协议，承诺不额外收取费用、承诺毛囊存活率、承诺全国统一服务标准。在此基础之上，雍禾植发于 2019 年在旗下全国连锁机构确立了医生手术“三透明”机制：拒绝“影子医生”，医生全程参与客户的手术，医生本人与证件信息一致；拒绝非法行医，客户或客户家属，可现场查验医生资质；拒绝过度医疗，手术全程视频直播，让客户权益得到保障，安心手术。

表 2-2 雍禾植发在职医护人员数量统计

	2016	2017	2018	2019
副主任医师	0	1	2	3

主治医师	72	85	98	121
护士	378	442	513	643
医技及其他	27	30	38	51
总计	477	558	651	818

### 第三节雍禾植发劣势分析

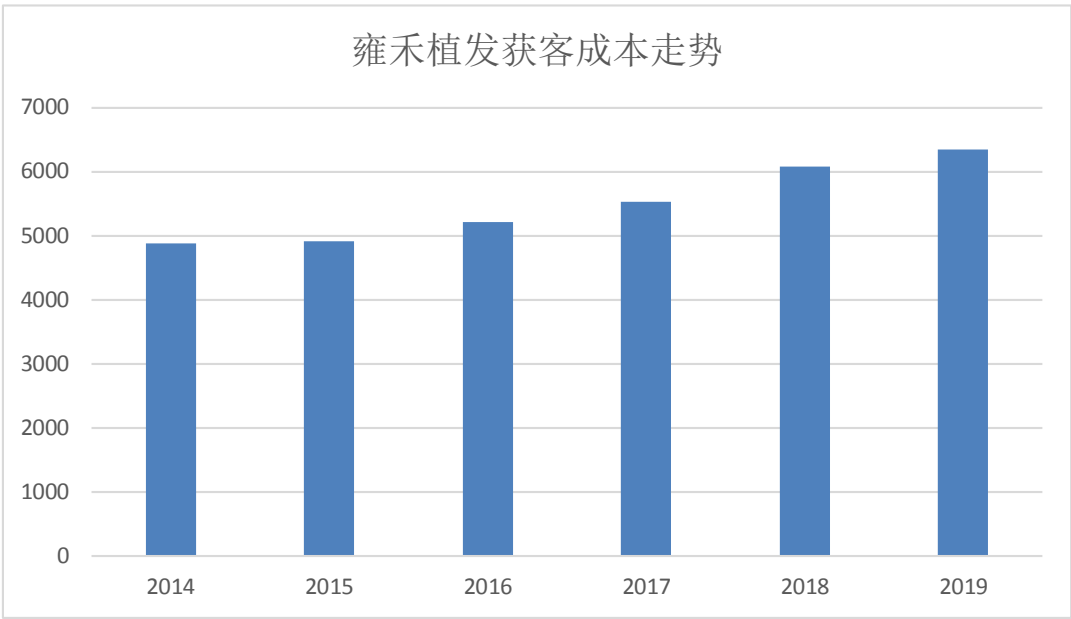
虽然雍禾植发具备一定优势，但同时，也具备几方面明显劣势：

#### 一、财务方面：机构的获客成本很高

雍禾植发为提升品牌知名度，一直在不断调整宣传的手段和途径，在 2012 年以前，主要采用百度竞价的推广方式，获客比较精准，但百度竞价方式一直被受众诟病，魏则西事件后，雍禾减少了在百度竞价上的投入，寻求替代的是自媒体综合推广，但推广的精准度下降，从 2018 年开始，雍禾在各大城市大范围投放地面广告，包括：地铁广告、公交车身广告、候车亭广告和城际铁路车身广告，在知名度大幅提升的同时，获客成本也居高不下，每位客户的平均获客成本在 6000 元，占到了收益的 25%。

造成雍禾植发获客成本高的主要原因，是资本加持后，雍禾植发从 2017 年开始，营销策略的重点，放在了抢占市场占有率上，广告成本加快上升。所以在近两年雍禾植发随着市场占有率的扩大，获客成本也越来越高。在跑马圈地的浪潮过后，雍禾植发势必要面对眼前的营销成本压力，尽快调整营销和财务策略。

图 2-2 雍禾植发获客成本走势



二、技术方面：和主要竞争对手有一定差距

由于要提升机构的收益，雍禾植发长期以来，更多地是注重品牌知名度的提升，前文所述的在各个城市大量投放地面广告，雍禾植发目前在植发行业市场占有率位列第一，但在植发技术上，比起最大的竞争对手大麦微针植发，有一定的差距。大麦微针植发的微针技术，创口更小，术后恢复更快。另外，大麦微针植发在手术后的护理产品服务上，也有值得雍禾植发借鉴的内容。

表 2-3 雍禾植发与大麦微针植发的优势对比

雍禾植发	大麦微针植发
1.营销推广方式多样，力度更大	1.微针技术窗口更小，术后恢复更快
2.植发医生数量更充足	2.有一套成体系的“固、养、护”产品服务
3.机构管理团队职业化高	

三、管理方面：专业水平需要提升

由于雍禾植发之前也是由一家小规模的美容机构做起的，所以以往工作人员素质、管理水平不高，在 2017 年大规模引入职业经理人管理后，管理人员文化水平有了一定提升，但新老人员之间，存在着隔阂，新进管理人员的管理方式，难以被既有团队的成员理解，所以，管理水平的提升工作还需要进一步突破。

对于老员工的提升问题，仅仅依靠人员的新老更替并不足以解决，对于这些为机构奉献多年的老员工，应该给他们多提供学习和提升的机会，一方面，鼓励他们通过自修，提升学历，另一方面，通过企业内训，提升他们的工作技能。

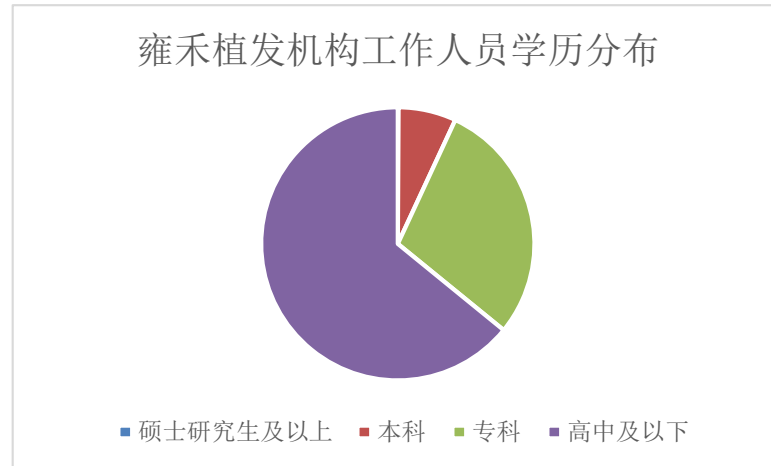


图 2-3 雍禾植发机构工作人员学历分布

#### 四、推广方面：品牌美誉度不够

由于要提升机构的收益，雍禾植发长期以来，更多地是注重品牌知名度的提升，前文所述的在各个城市大量投放地面广告，也确实为机构提升了品牌知名度，但提升了品牌知名度，并不意味着提升品牌美誉度，雍禾植发还需要从手术技术、医德规范、客户满意度等多个方面努力，提升机构的品牌美誉度。

雍禾植发在美誉度方面，主要面对的问题是手术后客户意见的处理，排在前五位的客户意见分别是：“术前交代不清晰”(37%)、“有明显疼痛感”(12%)、“卫生问题”(10%)、“意见未及时处理”(8%)、“价格太高”(7%)。

只有持续关注术后客户的意见，及时改进，才能在客户中形成好的口碑和美誉度。

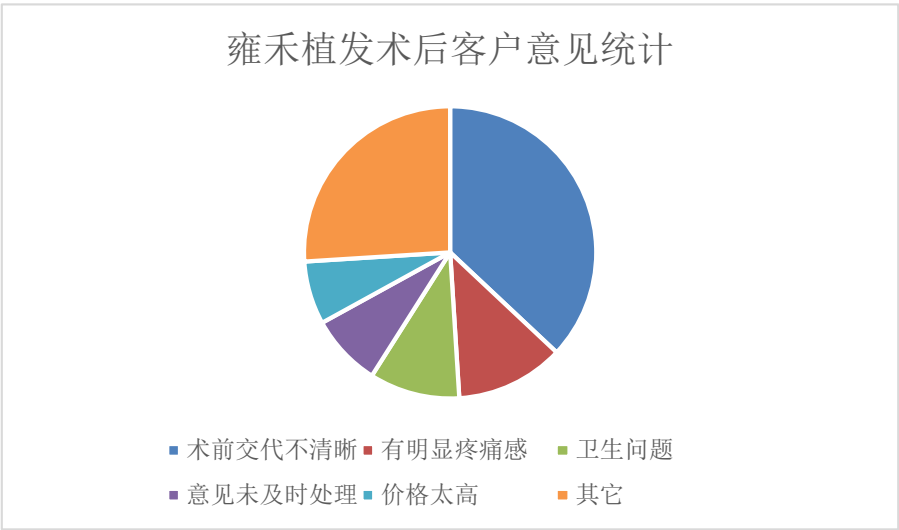


图 2-4 雍禾植发术后客户意见统计

医疗美容行业竞争激烈，雍禾植发从内部来看，虽然目前具备一定优势，然如果不针对机构的问题，找到针对性的解决方案，是很容易被对手反超，失去竞争的主动权。

### 第三章雍禾植发的外部分析

#### 第一节行业宏观环境分析

宏观环境是指对机构营销活动造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，能够间接影响雍禾植发品牌战略发展的因素，包括政治法律环境、经济环境、技术环境、文化环境等因素。

## 一、政治法律环境

医疗美容机构，因为其提供的服务涉及到客户的健康与人身安全，所以其经营与发展，会严格受到国家相关的法律法规的制约，以及行业政策的影响。制定一家医疗美容机构的品牌战略，一定要考虑到国家和主管部门颁布的政策，并判断政策的走势。

我国医疗美容机构受国家卫生和健康委员会管理，各省、自治区、直辖市卫生行政部门负责行使监督管理职权，医疗美容机构许可证向所属区域的卫生行政部门申请，并按《医疗美容机构管理条例》进行注册<sup>24</sup>。

早在 2002 年 5 月 1 日，当时的国家卫生部，就依据《执业医师法》、《医疗机构管理条例》和《护士管理办法》，制定了《医疗美容服务管理办法》，2016 年 1 月，又再次对办法进行了修订。

2018 年下半年开始，卫健委及下属机构，开始在全国大范围内，对医疗美容机构经营不符合规范的问题，进行整治，整治的主要内容，包括：医疗美容机构的资质问题，执业医师的资质问题、机构的定价问题、医美贷问题等<sup>25</sup>。

## 二、经济环境

### （一）居民收入增加

医疗美容服务是对审美与情操更高标准的需求，所以它必然是建立在经济水平提高，居民收入增加基础上的。从国家统计局提供的数据来看，虽然我国的经济处于转型期，进入“新常态”，但相较世界其他国家来看，仍处于持续高速发展期。尤其是我国城镇居民收入，有较大幅度的提升，随之，居民对外貌改善的追求，越来越显著，甚至有变为“刚需”的趋势。

### （二）资本投入加大

随着我国地产拐点逐步显现，大量资本在转移投资方向，纷纷寻找健康的，可持续发展的投资标的。加上国家政策逐步放开，越来越多的资本看好医疗美容行业。而在这些投资机构当中，不乏有远见的投资者，他们投入的资金，着力点主要是用于提升医疗美容机构的技术人才储备培养与职业化水平提升。这对于医疗美容机构改善经营环境，进入良性发展会起到重要的促进作用。

<sup>24</sup>施荣香. 新形势下对社会医疗美容机构医院文化建设的探讨与思考[J]. 中国医药导报, 2014, 11 (10): 131-134+138.

<sup>25</sup>车志远, 韩慧明, 曹净植, 张莹, 王启帆, 张妍. 黑龙江省民营中医医疗美容机构医疗美容现状及对策探讨[J]. 中国医药导报, 2018, 24 (03): 6-9+13.

### 三、技术环境

#### （一）医疗科技的发展和新技术的运用

受市场需求和客户的感受趋势，植发的技术也在逐步的提升和完善。在本世纪初，我国各家机构一致采用的是 FUT（有痕植发）手术，到了 2008 年，FUE（无痕植发）技术从美国引入到中国，经过十多年发展，我国各家植发医疗美容机构，又在原有无痕植发技术的基础植发，改善器械和技术，发明了微针植发等手术工艺<sup>26</sup>。

表 3-1 全球主要植发技术

FUT 技术	采□ 切取头皮瓣的□ 式来提取毛囊，因其提取毛囊后会在毛囊提取部位需要用针缝合伤口，FUT 植发□ 术后通常会留下□ 条线形的细□ 疤痕。
FUE 技术	通过精微器械从脱发患者供体区取得毛囊，对毛囊侵害性最□ 的植发手术
未来趋势	提取□ 囊针的直径更□，创伤更小，同时降低□ 囊离体后的应激反应，减少植发脱落换茬期头发的脱落数量。

#### （二）信息技术的发展

人类社会即将迈入 5G 时代，在互联网技术日趋成熟的同时，人工智能技术、虚拟现实技术也逐步运用到医疗健康领域。在这一点上，大型连锁医疗机构走在了信息技术开发运用的前列。医院信息管理系统、客户服务系统、网上办公系统，都在运用和迭代当中，这些系统的使用，大大改变了医疗美容机构的管理、服务模式，节省了时间、拓宽了营销渠道<sup>27</sup>。

#### （三）未来植发技术还将快速发展

在一些发达国家和地区，如美国、韩国、新加坡和我国香港，植发远程面诊技术与植发机器人，已在植发机构中开始使用，这些技术，在一定程度上，可以解决植发技术人员紧缺和客户交通不便的问题。

### 四、文化环境

文化环境对医疗美容和植发市场，也有着重要影响：

<sup>26</sup>马志青，陈骊骊，刘丽宁，药之波，任建宇. 视觉形象在医院品牌战略中的功用[J]. 解放军医院管理杂志，2008，（10）：961-962.

<sup>27</sup>王番宁，李海军. 公立医院改革视角下的医师多点执业发展研究[J]. 中国医院管理，2018，38（11）：17-19.

从本世纪初开始,中韩交流逐步增多,韩国也对我国进行了文化的输出,这些文化,包括了影视、音乐、餐饮等内容,随着文化的交流,韩国领先的整形观念,也在快速地影响着我国的民众,尤其是热衷于韩国文化的年轻人。以前,我国民众更多崇尚的是自然美,而这些观念,随着文化的影响,在逐渐发生变化,很多年轻人认为,通过整形,能改善自身的容貌,这会让天生容貌不佳的人,在社会竞争中,获得公平的机会。<sup>28</sup>

另外,在传统认知里,对于外形的重视和变美,仿佛一直都是女性的专属话题,男性相对关注较少,而随着我国生活水平的提升,男性也开始逐步关注个人形象。在求职市场、婚姻市场,外形好的男性会更具备竞争力,这就促使在医疗美容,尤其是植发市场中,男性越来越多。

## 第二节植发市场需求分析

### 一、客户观念不断转变

社会竞争的加剧与网红经济的发展,推动了大众对外在形象与美的追求不断改变。过去,人们认为容貌是父母给的,后天只能在个人内在修养上努力,现在发现,原来外在容貌也是可以改变的;过去,人们认为,明星只是电视屏幕上的少数人,现在发现,利用自媒体平台,自己也有机会成为明星。

据统计显示,2018年中国已超过巴西跃居全球第二大医美市场。随着我国医美行业的快速发展,医疗技术手段的不断进步和服务水平的不断提高,“80”、“90后”成为增速最快的消费群体。

随着颜值消费的升级,植发需求愈加旺盛,诸多资本涌入植发赛道。植发是医美产业的细分市场,植发机构客单价不低,但往往消费频次低。未来,毛发产业平台会围绕“头发”拓展产品和服务,如养发、疗发、相关药品等,将目光投入毛发产业链,来弥补细分市场规模的瓶颈,提高市场规模的持续成长,提高投资效率。

---

<sup>28</sup>周丽平:《医疗整形“热浪”背后的伦理探索》,《中国集体经济》2008年第25期



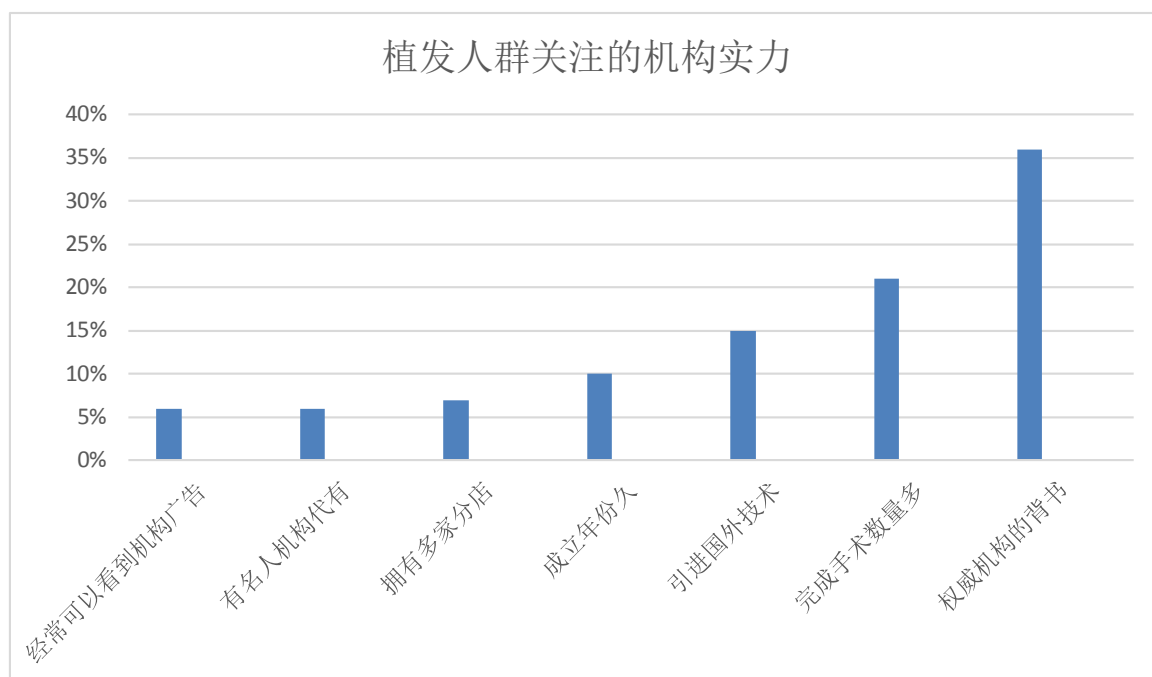


图 3-1 植发人群关注的机构实力

在植发消费群体中，男性客户占主流地位。相关临床数据显示，中国男性脱发发病率高，以男性消费为主导的植发项目是撬动男性医美消费市场的重要支点。随着消费升级和男性医美意识的提升，植发以及其他“头上生意”必将产生更大的市场空间，国内植发市场已处于行业爆发的临界点<sup>29</sup>。

## 二、植发机构市场规模不断扩大

植发技术改进推动产业升级，市场需求和国家对民营医疗美容机构的放开、颜值消费的升级推动着民营植发机构的快速发展，植发市场潜在需求不断释放，中国民营植发机构发展仍有广阔空间。艾媒咨询预计，2020 年中国植发机构市场规模将达到 189.7 亿元。植发技术也在不断升级。随着市场需求潜能的不断释放、国家“开放民营医疗美容机构”的政策支持和新植发技术推动的植发产业升级，植发市场将释放强劲活力。

现代人压力大，脱发问题严重，加上植发技术日趋成熟，创面原来越小，为植发机构的发展提供的新的契机。植发机构如果能很好地利用这些机会，会为机构发展带来无限机遇。

<sup>29</sup>邓勇，卓增华. 外商投资医院问题研究[J]. 中国医院院长，2016，(22)：66-71.

### 三、资本市场看好植发机构

雍禾植发作为一家民营公司制的医疗美容机构，具有产权明晰、运作规范等特点，目前投资机构十分看好植发机构，由此，为雍禾植发快速扩张所需的融资提供了有利的机会。

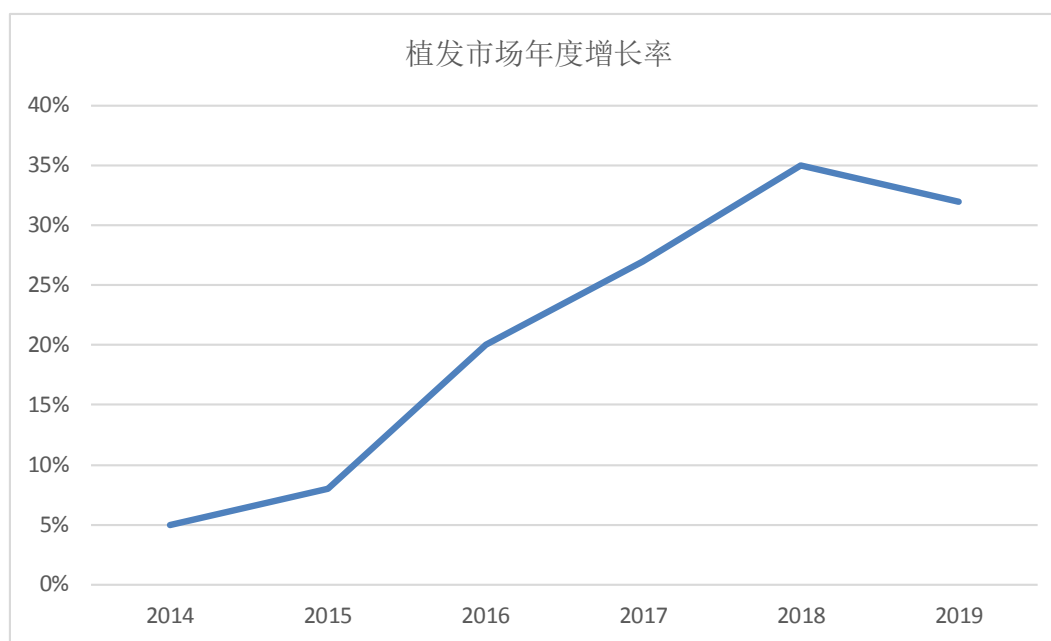


图 3-3 植发市场年度增长率

通过百度搜索的数据，2014 年到 2018 年，植发人数增长速度量增长了 95%；从 2015 年开始，植发客户开始呈爆炸式的增长，用户植发的时间也主要集中在 2016 年以后。2016-2019 年，植发用户数量还在持续攀升。

### 第三节主要竞争对手分析

随着植发市场在近几年发力，雍禾植发也面临着越来越多的竞争，雍禾植发的竞争对手，从类型上来分，主要分为三类：植发连锁专科医疗机构、医疗美容机构植发科、其他从事植发业务的机构。

表 3-2 近年植发机构机构类型占比变化

	专科医疗机构/门诊	综合医疗美容	公立医疗机构	小型门诊及其它
2016	61%	8%	1%	30%
2017	57%	11%	1%	31%
2018	51%	14%	2%	33%
2019	46%	18%	2%	34%

## 一、植发连锁专科医疗机构

在雍禾植发的主要竞争对手里，排在首要位置的，还是和雍禾植发同样经营模式的植发连锁专科医疗机构，其中，大麦微针植发、碧莲盛植发和新生植发，是具备强劲实力的全国规模连锁机构。

大麦微针植发，原名科发源植发，创办人李兴东院长是一名植发医生，在 2012 年以前，大麦微针植发一直牢牢占据着植发行业市场占有率第一的位置，大麦微针植发以植发技术为擅长，其核心技术“微针植发”，可以代表目前国内植发最高的技术水平。但在管理和营销方面，大麦微针植发要落后于雍禾植发。和雍禾植发相近，大麦微针植发的分院数，也在三十多家。

碧莲盛植发擅长的是内营销和资本运作，2018 年，碧莲盛植发获得了华盖资本 5 亿元人民币的战略投资，但在其后，碧莲盛的发展速度开始放缓。雍禾植发、大麦微针植发和碧莲盛植发的总部都在北京，碧莲盛植发在全国有二十多家分支机构。

新生植发是植发行业里的后起之秀，这是一家莆田系背景的机构，擅长内外营销，总部设在杭州，目前在全国有二十多家分支机构。

## 二、医疗美容等机构的植发科

最近几年，由于国家卫健委对综合性医疗美容机构（传统意义上的整形医院）管控逐步严格，同时，受市场竞争影响，综合性医疗美容机构（可以承载多项医疗美容业务）的利润下滑，纷纷寻找新的项目。大量综合性医疗美容机构进入植发市场，如：美莱、艺星、五洲等。凭借品牌的知名度、先进医疗设备、成熟经营理念、创新服务团队迅速

抢占植发医疗市场。同时各大城市的部分大型公立医疗机构、小型医疗工作室都纷纷着手开展植发业务<sup>30</sup>。

与综合性医疗美容机构相比，植发专科医疗机构品牌发展处于初级阶段，绝大部分的植发机构都是由“小作坊”、“工作室”开始起步，从业人员素质不高，缺乏品牌意识、缺乏管理意识。

这些机构在开展植发项目的同时，往往还伴随着各种先进技术与经营手段的引入，如全脸整体美学设计、多渠道的营销推广等。这一变化将导致植发专科医疗机构在市场客户方面的流失，同时这些财大气粗的医疗美容集团采用高薪酬手段吸引其他机构专业人才，可能导致植发专科医疗机构在技术人员方面的损失。

### 三、其他解决脱发问题的机构

植发目前主要解决的是脱发问题，但却不是解决脱发问题的唯一手段，护发机构、生发机构、假发售卖机构，甚至中医馆对于脱发问题的调理业务，都会间接对植发专科医疗机构造成竞争。

这些市场的竞争，对于植发专科医疗机构而言，有利有弊，从弊处来看，短期内，会蚕食掉市场份额，但从利处来看，越来越多的机构参与进来，共同对潜在客户进行市场教育，可以把解决脱发问题的市场蛋糕，做得更大。

---

<sup>30</sup>常朝娣，陈敏. 互联网医院医疗美容模式及趋势分析[J]. 中国卫生信息管理杂志，2016，13（06）：557-560.

## 第四章雍禾植发品牌战略设计

雍禾植发起初是一家由小规模医疗美容机构，近几年受到市场环境的利好影响，加上资本的助力而迅速连锁、扩张。虽然面临良好的发展机遇，但是在机构迅速发展的过程中，更应从市场环境的实际出发，按照科学的品牌战略思路，制定适合企业的品牌发展打法，全方位夯实机构的品牌基础。

### 第一节雍禾植发 SWOT 分析

#### 一、基于 SWOT 分析模型的 SO 战略

SWOT 分析中最核心的部分就是，通过评价企业的优势和劣势、判断企业面临的机会和威胁之后，梳理出可能的战略发展方向。通过上文的分析，雍禾植发从内部诊断来看，机构通过十多年的发展，目前在行业里暂时取得了一个较为有利的位置，从优势方面来说，雍禾比起其他竞争对手，在学习建立现代企业管理制度的方面，走在了前面，但这些工作，还处于起步阶段，比起其他行业的成熟企业，还差得很远。从劣势方面来说，与竞争对手在某些方面，存在一些差距，但这个差距没有拉开，或者说，客户并没有明显感知到这些差距的存在。而外部环境总体而言，植发的市场处于一个快速增长期，有资本的关注和新技术的引入，同时，也面临着主管部门的严格监管。

综上所述，对于雍禾植发的品牌战略而言，更应该发挥自身的优势、利用市场的机遇，制定出适合自己发展的战略，巩固目前的优势，与竞争对手拉大差距，详见表 3-3：

表 4-1 雍禾植发 SWOT 分析

（内部）S 优势	（内部）W 劣势
1.建立了业内领先的标准化体系 2.信息化替代人工管理 3.初步建立医生集团	1.机构的获客成本很高 2.管理专业度需要提升 3.品牌的美誉度不够
（外部）O 机遇	（外部）T 威胁
1.客户观念改变，植发市场迅猛发展 2.资本市场看好植发机构 3. 卫健委对医疗美容机构进行规范化管理	1.其他机构开展植发项目 2.现有管理体系面临挑战
SO 战略	
1.通过资本的助力，制定适合企业的品牌发展战略，夯实机构的品牌基础；实施多种媒体综合推广策	

略，提升品牌知名度

2.强化机构的技术品牌：在初步建立医生集团的情形下，开展产品和技术研发，打通科研转化渠道，通过合理定价，保持对同行的领先优势

3.建立机构的服务品牌：在已初步建立标准化管理体系的基础之上，提升服务水平，提升品牌的美誉度，增加回头客，降低获客成本

4.打造机构的文化品牌：借卫健委对医疗美容机构进行规范化的契机，强化自身“透明医疗、诚信医疗”的机构宗旨，巩固目前在行业的领先地位

## 二、雍禾植发品牌战略设计思路

上文提到，雍禾植发通过对机构的 SWOT 分析，选择了优势-机会的 SO 战略，现在根据这一指导，梳理出雍禾植发的品牌战略设计思路。

### （一）选择适合的品牌营销策略

在资本进入雍禾植发之后，雍禾植发过去两年多，在品牌推广上，走的是高举高打的路线，在各个一二线城市，打规模覆盖广告，提升市场的占有率，在业绩快速提升的同时，也带来潜在的问题，一是投放广告的途径并不精准，客户的转化率降低，二是获客成本大幅提升。所以，雍禾植发接下来，需要找到适合机构的品牌推广策略<sup>31</sup>。

### （二）强化机构的技术品牌

对于一家医疗机构来说，技术的重要性毋庸置疑。要强化机构的技术品牌，首先，是医疗手术方面的技术提升，技术的提升需要有专家的加入，需要建立自身的医疗人员培养体系，还在行业内，与国内外专家进行交流，共同提升。其次，信息技术对于医疗机构而言，也起到了越来越重要的作用，医疗机构管理、客户档案、对客服务等，都离不开信息技术的推动。

### （三）建立机构的服务品牌

在航空、金融、餐饮等行业，各家企业都已在服务方面展开了激烈的竞争，服务体系也越来越成熟，但在医疗健康的领域，受行业观念和体制的影响，服务水准还比较落后。雍禾植发所处的医疗美容行业，受体制的束缚较小，现在正需要建立起机构的服务

<sup>31</sup>张黎，杨纲. 深化民间资本进入医疗美容领域背景下重庆市某民营专科医院品牌战略研究[J]. 重庆医学，2015，44（30）：4296-4298.

品牌。雍禾植发打造服务品牌首先要建立专业的客服团队，客服团队有别于技术团队，核心工作就是提升客户的体验感；要分析客户的需求，对现有的服务流程和机构的服务动线进行优化；不同类别的客户，还会有不同的需求，所以，要做好服务，还要能为客户提供差异化的服务<sup>32</sup>。

#### （四）打造机构的文化品牌

医疗美容机构由于趋利的特性，常常为了提升机构的业绩，解决生存问题，而做出违法违规的事情，这样，不仅损害了自身形象，还使民众对整个医疗美容机构可信度产生质疑。而雍禾植发从建立的初始，创始人张玉先生就坚持“诚信医疗”和“透明医疗”，这也是雍禾植发相比同行的优势。而卫健委对医疗美容机构的规范化管理，正好起到正本清源的作用，淘汰掉不合规的机构，让合法机构生存得更好。

## 第二节雍禾植发的品牌战略设计方案

根据以上思路梳理，雍禾植发的品牌战略方案设计如下：

### 一、选择适合机构的品牌推广策略

#### （一）对品牌精准定位

在谈品牌推广前，先要对品牌进行定位。品牌定位是一个品牌要在客户的心目中，建立与众不同的地位和形象的过程，机构的品牌定位需要以自身产品与优势为基础、以客户为导向、为竞争对手形成差异化。

从客户群体的性别与年龄来看，中青年男性是雍禾植发消费群体的中流砥柱。由于造成脱发的首要因素是“雄性激素源脱发”，所以在植发客户群体中，男女比例为 8: 2，女性植发客户的需求多是改善发际线。在十年多以前，植发客户大多集中在 35 周岁以上的男性，而到最近，由于脱发呈低龄化蔓延的趋势，所以 25-35 周岁的男性青年，也成为了植发的主力客户，而这部分客户往往处于择业、求偶的关键时期，对自身形象改善需求较大。雍禾植发应把中青年男性消费群体作为目标市场，针对客户需求采取相应的推广策略进行宣传。

从市场占有率来看，雍禾植发最近两年占据了业内市场最大的份额，处于引领者的位置。雍禾植发的品牌定位，也必然是要占据行业龙头，拉开与竞争对手的差距。所以，

<sup>32</sup>张建军，王笑荣，宋立龙. 大庆市健康产业发展研究[J]. 大庆社会科学，2017，（01）：46-51.

雍禾植发的品牌元素，要强调自身各方面的优势：强调资本的优势，体现机构的信誉有保障，雍禾植发是中信产业基金控股企业，在全国有近四十家的连锁分支机构，有足够的实力，让客户消费放心；强调技术的优势，雍禾植发在首都北京建有毛发研究院，拥有业内最大的医生集团，签约手术，让您无忧；强调“透明消费”的经营理念，雍禾植发是业内唯一一家敢于直播手术过程的机构，全程服务透明化，让您明白消费，这是客户最看重的。

从客户的消费水平与定价来看，由于雍禾植发处于行业龙头的位置，业务应针对最有消费能力的客户群体，所以，品牌定位也应以中高端客户为主，在服务上，体现价值，价格不虚高，但也保留合理利润。

## （二）多种媒体综合运用

以下是以 2018 年深圳市场为例，雍禾的各类媒体投入费用占比及效果

表 4-2 雍禾植发广告投入费用

	地铁广告	城铁广告	百度竞价	自媒体广告	第三方平台
投入费用	250 万	100 万	150 万	50 万	50 万
占比	42%	17%	25%	8%	8%
到诊人数	2345	736	1024	146	223
消费人数	516	184	338	44	122
消费金额	1240 万	434 万	830 万	97 万	256 万

在过去的三年时间里，雍禾植发由于中信产业基金的注资，大幅度提升了广告投放的力度，但广告投放的效率，却出现下滑，获客成本越来越高。雍禾植发的广告投放，应做好充足的市场调研，不同的城市、不同的市场，采取不同的综合推广策略。

作为最为传统、普遍的服务促销方式，平面媒体广告通常能产生显著效果以及较为广泛的影响力。从各个城市的竞争环境评估，雍禾植发适宜采用方式与途径多元化的广告宣传策略。在宣传媒体类型方面，如果要进驻一个新的城市，快速提升品牌的知名度，传统的平面媒体是不错的选择，如站牌广告、候车亭广告、地铁广告等；但受到医疗广告管理规范的影响，这些广告只能起到提升品牌的知名度，而能传递给潜在客户的信息，则十分有限，如果要与客户深度交流，还是得利用自媒体的途径。实现上述媒介的宣传，对雍禾植发在广大客户心中的形象进行全面传播，使民众对医疗美容机构的服务产品也有了更深入的了解和认知。



现在的医疗市场本身对医疗广告的内容有严格限定,不允许出现技术、疗效等信息,针对这样的问题,除了在传统的媒体手段上下功夫之外,雍禾植发要多运用当下自媒体的手段。首先,是打造自己品牌高水准的自媒体,做出受众喜闻乐见的推文、短视频、直播内容,为受众普及皮肤护理、毛发护理、植发手术方面的基础知识,吸引潜在客户成为自己的粉丝,通过建立社群,管理社群,实现粉丝的转化;其次,要利用公众平台的资源,在目标客户群体集中的平台发布信息,将公域流量有效地转化为雍禾品牌的私域流量。

### （三）专业服务建立信任

在许多消费者的心目中,往往会将医疗美容机构与推销、欺骗等词联系在一起,这是因为在医疗美容行业发展的前期,确实是以野蛮生长的状态在发展,强销售是许多医疗美容机构都在采取的手段,甚至有的机构管理人员,会明确和工作人员安排,进来的客户,总得想办法让他花点钱才能出去。消费者对这种行为是越来越反感。

对于一家医疗美容机构来说,明显的销售动机反倒会引起客户的质疑,许多医疗美容机构的经营管理者,也不是没有意识到这个问题,但销售力度一下去,机构的业绩也就跟着掉下去了。

不通过强销售手段,也能做出业绩的方式不是没有,就是通过专业与服务建立信任,这个需要机构的负责人有更大的决心、魄力与专业底蕴才能实现,也是雍禾植发应该选择的方向。在雍禾植发,负责接触到客户,产生业绩的主要是咨询医生(医生助理)这一角色,如果要将咨询医生团队从擅长销售转变为通过专业与服务达成业绩,首先就要对咨询医生的个人文化素养提出更高的要求,再就是要给他们提供严格的专业知识的培训与考核。除此之外,咨询医生还需要具备较高的情商和良好的沟通表达能力,让意向客户在和你的交流中,不知不觉对你产生认可、信赖,转化为你的实际客户。

除专业资历较浅的咨询医生外,请机构内专家来建立客户信任必不可少,可以多采用的方式,比如在每周设立“专家亲诊日”,由专家坐诊,用更专业的交流,打消客户的疑虑。

## 二、强化机构的技术品牌

### （一）加强医疗技术的研发和转化

新的技术、专利不但能为医疗美容机构开辟新市场,更能带来医疗美容机构品牌的提升。建立科研转化渠道,可以使雍禾植发的科研优势得到利用。

从科研水平来看，雍禾植发应该通过已建立医生的集团，逐步开始开发专利技术，如点阵加密植发技术、毛囊冷冻技术等，这些技术均具备较高的科研价值和生产价值。在未来工作中，应该加速以上成果的转换效率，提高科研价值。

另外，雍禾植发在基于手术水平提升的前提下，应该推出各种订制服务产品，向有需求的客户提供个性化服务，以“不剃发植发”的产品服务设计为例：植发前要理发，甚至要理光头发，一直以来，对于植发机构来说是一件习以为常的事，但是对许多客户而言，一方面认为理发后，形象会短期变丑，难以接受，尤其是针对女性客户而言，更是如此；另一方面，理发后，等于向周围的熟人暴露了自己植过发的隐私。基于这些原因，使许多有需求客户纠结徘徊。雍禾植发，可以针对客户的这一需求改良植发技术，改进植发流程，针对部分原先需要少量理发的客户，推出“不剃发植发”的产品服务，相信会得到客户青睐。

## （二）加强信息技术的应用

在这个大数据时代，全面掌握客户信息，进行科学分析，为每一位客户提供差异化诊疗项目和服务，走特色路线，才能在众多品牌中脱颖而出，给客户留下深刻印象。而这些，都有赖信息技术的支持。

医疗机构的信息系统，可以采取外购软件和自己开发软件两种途径，外购软件的好处是专业、便捷，而自己开发软件的好处是安全、定制化。从长远发展考量，雍禾植发应采取开发拥有自己知识产权的网络信息系统<sup>33</sup>。

在此之前，雍禾植发的网络营销信息系统的建设已初具规模，接下来，应重点完成信息管理系统和客户服务系统的建设。比如，创建网络社区医疗健康系统，具备网上医生、植发预约、等多种功能，以开通网上问诊平台等特色服务吸引广大客户前来咨询。此外，雍禾植发应为客户建立详细的电子病历档案，并永久保存，这对客户的诊断以及手术后恢复呈现的效果具有重大意义。

## 三、构建机构的服务品牌

### （一）建立专业的客服团队

雍禾植发的分院工作人员，主要是医护人员和营销人员，医护人员专注技术，而且一部分医护人员是从公立医疗机构出来，对于服务意识是缺乏的，而营销人员的工作重心则在提升机构的业绩。所以，需要建立专业的客户服务工作团队，岗位以前台接待和

<sup>33</sup>姜仁仁，白丽萍. 社区卫生服务品牌战略的SWOT分析和对策研究[J]. 中国全科医学，2012，15（22）：2509-2511.

导医为主，这个团队重在首先以身作则，为客户提供高品质的服务，还要对其他岗位的工作人员，起到较好的服务带动作用。客户服务部门一般会分为两类，一类是手术前服务组，一类是手术后服务组，手术后服务组的职能更为重要。

对于术前服务组，加强服务意识培养的同时，雍禾植发必须注重岗位人员的外在形象展示。首先机构要制定术前客服的日常行为标准，由于术前服务组的工作涉及到手术，所以这项工作大多时候由护士来承担，在医疗机构中，护士通常兼具了技术人员与服务人员的双重身份，所以作为术前服务组的护士，在外形上，要求清新自然、大方得体，在沟通上，要求专业细致。

而对于术后客服来说，除了良好的服务意识，专业知识和技能就更为重要了。比如，对手术后恢复的禁忌、对在手术后恢复各个时期，一周内、一个月、三个月、九个月、十二个月，可能出现的各类问题和应该注意的事项，都必须烂熟于心。术后客服要重视客户体验感，各个时期可能出现的一些手术后反应，要提前告知客户，指导客户做好身体与心理的应对，避免客户产生“交钱以前对我热情有加，交钱之后对我置之不理”的不好感受。<sup>34</sup>

## （二）优化服务流程和服务动线设计

客户满意度的一项重要内容是医疗美容机构的服务设计，包括服务流程、服务动线的设计，服务流程是指机构工作人员为客户提供服务，所遵照的标准程序，服务动线是指客户在机构接受服务，所行走的路线，两者的设计，都会影响到客户的服务体验。

雍禾植发服务流程设计要兼具考虑品牌价值观、客户体验与工作效率。品牌价值观为服务流程做整体指导，客户体验体现在流程的各个细节中，提升工作效率是服务流程要达成的结果。雍禾植发是一家全国连锁机构，在设计服务流程时，更需要通盘考虑到各个地域、各家机构的特殊性，通过特殊性，提炼出共性，做好连锁统一化。

对整体客户预约的环节上进行优化设计，通过网络咨询、电话邀约、前台接诊、医护人员排班等一系列工作，让接待能力达到最优，避免客户因排队、等待造成体验感下降。除此之外，雍禾植发相关医护人员要适时对客户进行服务引导和提供及时热情的帮助，使客户能快速方便地完成诊疗项目<sup>35</sup>。

雍禾植发的服务动线设计首先是合理布局各个功能区域，同时在醒目的区域配置鲜明的标识，方便客户识别找寻，提高效率。在设计新院部时，要特别注重将合理的动线，带入到设计当中，以提升医疗机构工作人员的效率，提高客户的就诊体验。比如将客流

<sup>34</sup>吴春英，朱立华，杨岩涛：《基于客户心理的医院营销策略》，《经济研究导刊》，2014年第05期。

<sup>35</sup>陆正洪. 基于SWOT分析的公立医院药事服务费政策研究[J]. 中国卫生事业管理, 2017, 34(08): 597-599+625.

量更大的科室分布在矮楼层，一来方便客户，二来聚集人气；在科室进行业务布局时，具有业务关联的科室不宜相距太远，如药房与缴费窗口等。一些建筑及科室的设计和布置按照科学便民的原则进行建设。

### （三）提供个性化与差异化的服务

个性化与差异化我们分开来看，雍禾植发提供的个性化服务，更多地体现在对客户的美学设计上，不同人长相不同、审美标准也不同，对于医疗美容机构来说，如果呈现出的“作品”，都是千人一面的，那一定是失败的，一定要根据每位客户的需求、特点进行个性化设计，规避客户形象的缺点，把客户的优势发挥到最大。

服务的差异化体现在对于不同的客户类型，根据其性别、年龄、职业的不同，他们往往在对服务的需求与喜好上也有差别，雍禾植发需要对服务流程进行调整，建立VIP接待流程，还可以为客户提供其他的增值服务，譬如定期举办“术后发友分享会”等，让客户从各方面感受到自我价值的体现与实现，并得到服务满足感；对客户进行价值管理，能提高客户的忠诚度，使机构在激烈的市场竞争中争得一席之地。

## 四、打造机构的文化品牌

### （一）强化“诚信、透明”的文化内核

从雍禾植发的品牌创立以来，创始人张玉先生就一直将“诚信、透明”奉为机构的文化内核，张玉先生认为，客户看的不是你说了什么，而是你做了什么。将定价透明化，有据可依，不过度包装，是雍禾在定价方面坚守的原则。

“诚信、透明”的文化内核，在雍禾植发今后的品牌打造中，还应继续强化，比如在定价方面，应确定“定价透明有依据”的指导原则。

医疗市场特殊性其中一个表现形式，在于机构和客户的信息不对称，因为医疗美容领域专业性很强，普通客户难以清晰了解医疗美容的专业内容，对于一些医疗美容机构而言，这就成了他们巧立名目，包装服务和技术，提高收费的空子。

表 4-3 全国连锁植发机构定价项目数量对比

机构名称	雍禾植发	大麦微针植发	碧莲盛植发	新生植发
定价项目	2 项	8 项	6 项	12 项

除定价透明外，还应加强手术过程的透明，添加设备，直播手术过程，让客户放心。

## （二）开展公益活动树立品牌形象

机构的品牌形象不仅包含机构对内部员工的关心、对客户的关怀，更要体现机构对社会承载的责任。一个具备社会责任的企业和机构，势必会提升在客户心目中的美誉度和权威性。对于一家医疗美容机构来说，承担社会责任最好的方式，就是开展社会公益活动。雍禾植发开展公益活动的形式，可以寻找专业人士对机构的形象宣传片进行设计，还可以开展各种公益讲座，进行宣传手册的免费发、放等，并利用各种推广手段进行全方位的展示。<sup>36</sup>

开展公益活动最重要的，就是要将机构的专长与社会需求结合起来，为社会解决实际问题，避免“作秀”。在社会上，还有不少人，脱发是由于患上了一些疾病，或做了一些手术造成的，这类人群，往往对毛发和头皮护理的知识并不了解，也没有更多的储蓄去改善自身的形象。雍禾植发的公益活动，可以针对这一群体，开展公益讲座活动，以及定期免费义诊，为困难群体解决头发与皮肤问题。

---

<sup>36</sup>周婧，黄丽虹，姬瑛倩，罗曦：《信息化条件下医院营销初探》，《武警后勤学院学报（医学版）》，2015年05期。

## 第五章雍禾植发品牌战略实施保障

雍禾植发想要顺利推行品牌战略方案，应当构建适合机构的管理体系、树立全员质量与品牌意识，此外，做好团队赋能和梯队建设也是为品牌战略方案有效推进提供保障。

### 第一节构建适合机构的管理体系

#### 一、完善机构的标准化体系

在近两年时间里，雍禾植发启动的标准化管理工作，已经初见成效，VI 标准、物品摆放等基础的标准化工作，基本可以做到标准统一。但雍禾植发要想继续占据行业的头部企业的位置，标准化体系还需要继续完善。

首先，需要对建立标准的内容进行拓宽，除了 VI 标准、物品摆放标准等基础外，还需要统一运营标准、医疗技术标准、服务标准、财务标注、工程硬件标准等。

继而，还需要对建立的标准进行深化，在医疗机构的规范执行方面，以国家颁布的“医疗美容机构管理规范”为基础，向更高的国际 JCI 标准靠拢。

最后，除了有标准化文件，还要建立标准化管理的闭环，有制度、有培训、有考核、有改进。

#### 二、建立有效的连锁管理体系

雍禾植发到 2019 年，已有 36 家直营连锁机构，遍布全国各大一二线城市。要想保障品牌战略方案的实施，建立一套有效的连锁管理体系必不可少。

连锁管理体系在标准化体系的基础之上，还需要加入两项关键的内容：

一是总部对分支机构的授权与支持，分支机构处在一线当地，对于市场的把握是相对准确的，要给予分支机构充分的授权，同时进行合理的管理。总部还要对分支机构在人力、财务、技术、营销等业务方面，进行指导与支持，让分支机构的管理效率更高。

二是建立区域管理机制，雍禾植发的分支机构遍布全国，需要建立区域管理的模式，将总部的一部分管理职能，延伸到区域。区域管理将成为总部和一线分支机构之间的沟通桥梁。

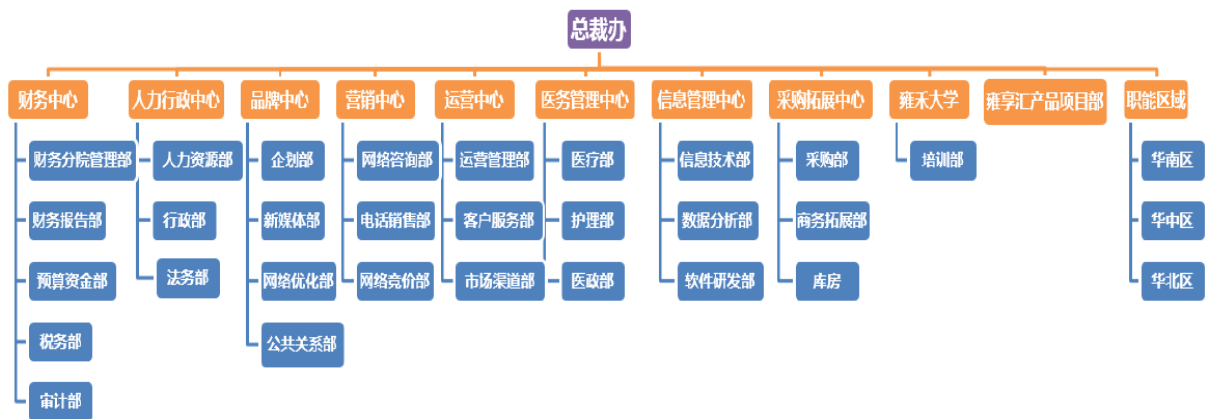


图 5-1 雍禾植发公司机构

### 三、做好机构的产业链管理

雍禾植发现在是植发行业的龙头老大，也就是说，“雍禾植发”这个品牌，在脱发人群的认知里，是具有较高影响力的，但脱发人群的需求，并不仅仅只有毛发移植一种，很多脱发人群，对于护发、养发、假发等服务，也是有需求的，这些都属于毛发产业链。雍禾植发的品牌，延伸到毛发产业链，相信会有良好的市场反响，但要做成产业链，也需要加强管理：

- 一、选择要进入产业链的项目：一个产业链上的业务很多，在进入之前，雍禾植发需要仔细调研产业链内各项业务的投资回报数据，选择与主营业务关联性强的业务进入。
- 二、选择要组建的团队：俗话说，隔行如隔山，虽说同属于一个产业链，但要进入一项新的业务领域，还需要邀请业内的专家来加盟，避免踩到坑。

### 第二节 树立全员质量和品牌意识

手术质量是雍禾植发的生命，也是树立品牌形象的基础。要使客户的手术质量有保障，处于关键岗位的手术医生的责任自不必说，但仅仅只靠手术医生具备质量意识还不够，需要全机构上下通力合作。

首先是机构领导岗位树立医疗质量意识，在雍禾植发这样一家医疗美容机构，手术医生往往只是工作的一个环节，一位客户在决定手术后，会有这样那样的个人要求，作为咨询医生的岗位，为了产生业绩，都会尽力迎合这些要求。但有些要求，站在手术医生的角度，是会带来手术风险，影响手术质量的，比如手术禁忌症、比如对剃发部位的

要求，比如要求夜间手术。如果手术医生拒绝这些要求，又会面临业绩减少的指责，所以会觉得为难。这时候，雍禾植发的机构领导就需要站出来，了解详情，从中协调，保障手术质量，兼顾各方利益。

手术医生除了负责手术外，还有给机构内其他岗位的同事，做专业知识培训的责任。其他岗位，如问诊接待、咨询医生、术后客服等同事，要认真学习专业知识，了解各自负责的业务可能对医疗质量造成影响的环节，提前发现并排除问题，共同把医疗质量提升上去。

再说说品牌意识，缺乏品牌意识是我国医疗美容行业普遍存在的问题。要树立起雍禾植发全员品牌意识，需要从三个层面着手。

首先是集团总部层面，雍禾植发要建立独立的品牌部门，负责为企业做整体的品牌战略规划，还要制定品牌标准，以及培训计划，对全国分支机构的管理人员进行培训。树立品牌意识对于一家大型企业来说很重要，但并不是一件容易的事，指望靠一两次培训就想做好，是不现实的。对于原先不具备品牌意识的员工来说，品牌是一件虚无缥缈的概念，不像房子，它就立在那里，随时可以看得见、摸得着。普及品牌知识、建立品牌意识也不是品牌部一个部门就能做好的，它需要公司最高层重视，运营等部门协同配合，品牌部反复灌输理念，再加上必要的考核、检查与评估。<sup>37</sup>

第二个层面是各家分支机构的管理层，这是一个承上启下的重要群体，只有这个岗位的人员，领会并树立了品牌意识，整个企业的品牌意识才能实现。另外，像公关危机事件的处理，往往也需要分支机构的管理层在其中担当重要角色。如果管理层不具备品牌意识，在处理公关危机事件时，很可能使危机事件扩大化。

第三个层面是基层员工层面，在这个层面树立品牌意识，关键在学习力与执行力，需要管理层花费很大心力去推行，但一旦一家机构的全员具备了较好的品牌意识，这家机构在做品牌推广时，将会增加很多铁杆宣传员。

### 第三节做好团队赋能和梯队建设

雍禾植发的品牌战略方案能顺利实施，有一支强有力的团队，是必须的保障。所以，机构需要做好团队赋能和梯队建设。

雍禾植发面临的最大问题，是企业发展速度快，对人员素质的需求也大幅提升，但雍禾植发原本是一家小机构，有大量的既有员工，这些既有员工的综合素质总的来说，

<sup>37</sup>王萍：《创建品牌医院的营销策略》，《现代医药卫生》，2004年第4期。



并不高，对于机构的发展，对于雍禾植发要呈递给客户良好的机构形象来说，都形成了一定障碍。

针对这一问题，雍禾植发应该投入资金，构建培训体系，成立了企业的内训组织——“雍禾管理大学”，这所内训组织的首要使命，就是要通过培训和规范化的要求，快速提升既有员工的综合素质，快速提升他们的服务水平，为此，雍禾大学针对机构的老员工，制定了针对性的培训计划。

表 5-3 雍禾植发在职人员培训方案

岗位	培训时长	课程设置
管理岗	48 课时	管理类课程品牌营销课程专业技术课程服务类课程
医护岗	40 课时	专业技术课程服务类课程医德医风课程
营销岗	36 课时	品牌营销课程专业技术课程沟通类课程
后勤服务岗	28 课时	专业技术课程服务类课程沟通类课程

通过“雍禾管理大学”的培训、考核，加上为老员工设置目标明确的职业发展规划，可以大大调动了老员工的积极性，获得职位的晋升。他们在晋升的同时，也能带动机构的其他老员工，参与学习，提升自己，为客户呈递高水准的服务。

企业新进人员也是“雍禾管理大学”的培训对象，由于很多医护人员来源于基层的公立医院，缺乏服务意识与工作技能。针对不同的岗位新人，“雍禾管理大学”应该制定不同的入职培训计划，比如：“新进医生助理培训计划”（见附件）、“新进前台人员培训计划”、“新进护士培训计划等”。这些培训内容，集合了专业知识、服务意识、工作流程、市场知识等多方面内容，并有多项考核。让新进人员能快速胜任岗位，为客户提供优质服务。

从实践的检验结果来看，以“新进医生助理培训计划”的工具为代表，这样的培训工具将以往雍禾植发机构内师傅带徒弟的培训模式，转化为有了基础的培训体系。培训体系与传统师傅带徒弟最大的不同，在与培训的结果可控有保障，一定程度上避免了带训者能力不同，方法不同，带训出来的新人水平千差万别。

团队成员整体素养的提升，与机构推进品牌战略之间，就好像是“磨刀”与“砍柴”的关系，磨刀不误砍柴功。推进品牌战略，靠的不仅仅是老板与高管呐喊、砸钱就够了的，团队成员只有具备了较高素质，才能对机构的品牌战略更好地理解与执行；只有为团队成员更好地赋能，他们在机构里有更多的发展机会，他们才会认可机构，真心实意地宣传机构。团队成员是对机构最了解的人，假设一个机构有 80 位团队成员，他们每

位常交流的有 100 位亲朋好友, 这些团队就可以把机构的品牌, 在 8000 人中推广宣传, 再加上现在的自媒体传播力度, 这股力量就更强大了!

## 结论

医疗美容机构是社会发展和人民群众生活水平提高的产物，这也是医疗机构在原本治病救人、预防疾病功能外，实现让民众“变得更美”的新功能。因此，国家和社会关注医疗美容机构的未来发展以及其面临的种种问题。随着我国民众对变美的需求不断提升，医疗美容市场的发展越来越大，我国医疗美容行业也遭遇了巨大挑战，显露出众多问题。在这种情况下，以雍禾植发为代表的医疗美容机构，从自身实际出发，基于品牌战略的理论与实践基础，制定适合机构发展的新模式，寻求实现突破的新思路。

### 一、研究结论

目前，随着医疗美容行业的不断发展，毛发移植项目，也站到了资本的风口。雍禾植发从十五年前的一家小微机构，逐步发展壮大，到目前，已在全国布局了 36 家直营分支机构，雍禾植发的发展，是创始人和管理团队独到经营理念的结果，也离不开市场的兴盛和资本的加持。虽然目前，雍禾植发在植发行业取得了较为有利的位置，但相对于其他大型企业而言，雍禾植发尚在发展成长中。

**（一）从当前的时间节点来看，雍禾植发想要保持当前在业内的领先地位，必须有一套适合机构本身的品牌战略方案：**

首先，要对品牌进行市场调研与定位，根据品牌定位制定营销推广的策略。雍禾植发在营销推广方面，应该坚持两点：外营销方面，选择适合机构的多种媒体综合运用策略；内营销方面，以“专业加服务”替代医美行业传统的强营销模式，更容易获取客户的信赖。

然后，着力建设好机构的技术品牌、服务品牌和文化品牌。技术是医疗机构的核心，必须持续研发和创新；相对于救死扶伤的公立医疗机构，服务水平的竞争在医疗美容机构影响更大，植发手术属于表皮微创手术，对于行业内头部的机构而言，机构间的技术水平并没有明显的差异，那好的客户服务体验，对于客户的选择，就至关重要了；“诚信、透明”的经营理念，是雍禾植发文化的内核，也是支持雍禾植发做大做强的关键。

**（二）有了品牌战略方案，还需要相应的实施保障：**

首先，是要在雍禾植发过往已开始尝试规范化管理的基础之上，建立适合机构的管理体系，进一步提升机构的管理水平，以应对全国连锁的庞大机构；其次，是要坚守医

德医规，保障手术的质量；再次，是要树立全员品牌意识；最后，雍禾植发随着机构的连锁扩张，员工人数也急剧增长，需要给团队培训和赋能，给他们透明的晋升渠道和广阔的发展空间。

## 二、本文的研究创新与不足

本文以雍禾植发为研究对象，通过对该机构的深入剖析，设计出品牌战略方案，主要有三点创新：

首先，本文选取的研究行业是医疗健康领域里的医疗美容行业，当前学术界鲜有对该行业的品牌理论及实践进行研究。本文针对行业代表机构雍禾植发，展开了品牌与经营层面的分析调查，期望对于其他医疗美容机构具有启示与借鉴作用。

其次，近几年来，大量资本涌入医疗健康行业，资本的力量，推动着医疗美容机构的发展壮大，资本的进入，对于医疗美容机构而言，是一把双刃剑，一方面助于机构的发展壮大，另一方面，也给机构带来巨大的获利压力。在众多资本与机构联姻的医疗美容机构中，雍植发专科医疗机构是一家比较成功的企业，在快速发展的同时，坚守住了医疗规范的底线，值得其他同类机构借鉴

最后，关于品牌的知名度和美誉度，虽然是一个老话题，但在医疗美容机构这一品牌意识明显落后的行业，围绕机构的品牌知名度和美誉度如何打造的研究，是很具现实意义的，能为同行业其他机构提供有益的参考。

本文主要是对雍禾植发进行调研，结合雍禾植发的实际情况设计品牌战略方案，虽然获得了一些研究成果，但还存在许多不足，能否使用于其他医疗美容机构品牌实践还有待于进一步研究。品牌战略方案在雍禾植发的实际应用效果也还有待于长期实践验证。

## 参考文献

- [1]李自琼, 彭馨馨, 陆玉梅.品牌战略理论与实务[M], 人民邮电出版社, 2018.
- [2]约翰尼 K 约翰逊.现代品牌战略与管理[M], 经济管理出版社, 2019.
- [3]林祖华. 市场营销十大新趋势[J]. 商业时代, 2004(17):20-20.
- [4]孟庆阳, 张洪才, 吴芳平. 医疗机构营销“源”论[J]. 卫生经济研究, 2004(2):17-18.
- [5]庄一强, 吕玉波, 胡延滨, et al. 医疗机构品牌评价研究[J]. 中国医疗机构, 2007, 11(8):9-10.
- [6]郭彪, 肖东生. 商业医疗机构的品牌战略与传播[J]. 南华大学学报 (社科版), 2006(4):47-49.
- [7]吕玉波, 庄一强.医疗机构品牌战略发展实录[M]. 中国协和医科大学出版社, 2007.
- [8]凯文 莱恩 凯勒.战略品牌管理[M]. 中国人民大学出版社, 2014.
- [9]余明阳, 韩红星.品牌学概论[M]. 华南理工大学出版社, 2014.
- [10]于芳, 申俊龙. 现代医疗机构市场营销战略浅析[J]. 中医药管理杂志, 2007, 15(5):315-316.
- [11]吕玉琴. 医疗机构的规划建设必须体现以人为本[J]. 现代医疗机构管理, 2005(1):42-43.
- [12]Morris. Collen. An investigation into the vision and mission statements of multipurpose cultural institutions for place brand communication of Dongdaemun Design Plaza[J]. Place Branding and Public Diplomacy,1988,13(1).
- [13]David Shepherd C,Daniel Fellt. Brand champion behaviour: Its role in corporate branding[J]. Journal of Brand Management,2017,24(6).
- [14]杨湛, 赵旭东. 试论恶性医疗纠纷的依法防范和处理[J]. 中国医疗机构, 2005(11):58-60.
- [15]毕新. 医疗机构的医疗服务营销发展[J]. 中国卫生产业, 2011(10):125.
- [16]朱锦鸿. 服务、服务营销、感知服务质量的研究综述[J]. 现代管理科学, 2010(7):114-116.
- [17]王晨梅. 浅议当前医疗行风建设的问题与对策[J]. 2014(27).
- [18]龚建鹏:《国内品牌战略的最新应用成果》,《电子制作》,2013年第2期。
- [19]Rajesh Srivastava. Measuring the effectiveness of the communication strategy by using the brand score technique – a conceptual study[J]. Journal of Asia Business Studies,2015,9(2).

- [20]Anonymous. The Brand Strategy Guru: GBP1 Million Branding Campaign For GBP12.99[J]. M2 Presswire,2010.
- [21]XiuyingDai,Juan Zhang. Research on the Brand Marketing Strategy of Chinese Clothing Enterprises[J]. Asian Social Science,2010,6(12).
- [22]ARTHUR A THOMPSON JR, A J STRICKLAND III. Strategic Management: Concepts and Cases[M]. New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2003.
- [23]Berry.Marketingservices: competing through quality .the free press.2010.
- [24]Bickert, On the relationship between the customer marketing[J].Academic Journal of Marketing Science.2011.
- [25]Grononroos. A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment [J]. Journal of Operations Management, 2013, (29): 49-64.
- [26]Gronroos, Trust and commitment is the foundation of marketing[J].Journal of Retailing.2013.
- [27]Groveet.al.Quality of products and services-A Tentative synthesis between two model. University of Karlstad, 2014.
- [28]Gummesson, Relationship marketing is seen as the relationship between the market and interact with the network[J]. Journal of Marketing Research.2011.
- [29]Hai Lin Qu and Nelson Tsan.Break Free from Product Marketing. Journal of Marketing.Vol.41, April 2012, American Association, 2012.
- [30]Jackson, Relationship marketing is a marketing-oriented[J].Journal of Marketing Research.2010.
- [31]Louster Marketing strategies and organizational structures or service firms.marketing of service, 2011.
- [32]Parasuraman.A Conceptual model of service quality and its implications for future research.journal of marketing, 2010.
- [33]Sehmstt. Concept of modern quality audit toward achieving TQM and ISO9000 certification[J]. Quality Engineering, 2012.
- [34]姚雪. 规范民营口腔医疗美容机构管理促进口腔健康事业发展[J]. 临床口腔医学杂志, 2012, 28 (09): 560-563.
- [35]邓勇,卓增华. 外商投资医疗机构问题研究[J]. 中国医疗机构院长,2016,(22): 66-71.
- [36]黄瑶, 沈绍武. 中医药人才培养现状及建议浅析[J]. 社区医学杂志, 2017, 15 (01): 72-74.

- [37]张建军, 王笑荣, 宋立龙. 大庆市健康产业发展研究[J]. 大庆社会科学, 2017, (01): 46-51.
- [38]常朝娣, 陈敏. 互联网医疗机构医疗美容模式及趋势分析[J]. 中国卫生信息管理杂志, 2016, 13 (06): 557-560.
- [39]陈俊荣, 何荣超. 新兴服务业品牌战略研究——基于现代宠物服务业发展[J]. 商业经济研究, 2017, (09): 193-194.
- [40]. 2016 年中国体外诊断行业年度报告[J]. 中华临床实验室管理电子杂志, 2017, 5 (02): 114-125.
- [41]那军, 刘莉, 张蕊, 崔荣敏, 贾秀萍, 李爽. 辽宁省 6 市 22 县医疗美容机构非断层扫描 X 线影像设备的需求状况调查[J]. 中国医疗设备, 2017, 32 (07): 10-13+59.
- [42]李晶晶, 康洽福, 丁榕芳, 黄绍中, 黄仙香. 医保药品支付标准改革对定点医疗美容机构临床用药的影响——基于福建省省本级、福州市参保人员医疗费用的实证分析[J]. 中国卫生政策研究, 2017, 10 (11): 7-12.
- [43]车志远, 韩慧明, 曹净植, 张莹, 王启帆, 张妍. 黑龙江省民营中医医疗美容机构医疗美容现状及对策探讨[J]. 中医药导报, 2018, 24 (03): 6-9+13.
- [44]王番宁, 李海军. 公立医疗机构改革视角下的医师多点执业发展研究[J]. 中国医疗机构管理, 2018, 38 (11): 17-19.
- [45]王秀峰. 发展国际医疗旅游的意义、经验及建议[J]. 中国卫生政策研究, 2015, 8 (02): 66-70.
- [46]闫玮. 我国医疗旅游发展现状与提升策略研究[J]. 开发研究, 2015, (02): 153-155.
- [47]张黎, 杨纲. 深化民间资本进入医疗美容领域背景下重庆市某民营专科医疗机构品牌战略研究[J]. 重庆医学, 2015, 44 (30): 4296-4298.
- [48]周义龙. 海南医疗旅游发展存在的问题及对策研究[J]. 商业经济, 2015, (09): 74-76+162.
- [49]马志青, 陈骊骊, 刘丽宁, 药之波, 任建宇. 视觉形象在医疗机构品牌战略中的功用[J]. 解放军医疗机构管理杂志, 2008, (10): 961-962.
- [50]施荣香. 新形势下对社会医疗美容机构医疗机构文化建设的探讨与思考[J]. 中国医药导报, 2014, 11 (10): 131-134+138.
- [51]周小园, 尹爱田. 民间资本进入医疗美容领域视角下社会办医发展的基本思路[J]. 中国卫生经济, 2014, 33 (04): 23-25.
- [52]姜仁仁, 白丽萍. 社区卫生服务品牌战略的 SWOT 分析和对策研究[J]. 中国全科医学, 2012, 15 (22): 2509-2511.

[53]熊开科. 树立品牌开拓创新勇攀四川卫生计生监督执法工作新高峰[J]. 中国卫生监督杂志, 2017, 24 (03): 203-205.

[54]陆正洪. 基于 SWOT 分析的公立医疗机构药事服务费政策研究[J]. 中国卫生事业管理, 2017, 34 (08): 597-599+625.

[55]靳清汉, 杨学祥, 郑鑫. 新政策下民营医疗机构发展的思考与建议[J]. 中国医疗管理科学, 2017, 7 (05): 11-16.

[56]李茜, 李凤如, 史培娜, 王秋樵, 刘建, 辛有清. 北京市某医联体医务人员工作积极性现况分析[J]. 医学与社会, 2016, 29 (01): 43-46.

[57]张曼婕, 黄海, 王嘉雯, 孔颖文, 邹志辉, 林娥. 社会资本进入基层医疗美容机构的 PEST-SWOT 分析[J]. 中国初级卫生保健, 2016, 30 (02): 5-7.

[58]陈安民, 杜杏利, 高欢, 孙熹. 社会资本办医面临的挑战及对策[J]. 医学与社会, 2016, 29 (03): 8-9+12.

[59]梁红云, 薛小銮, 吴天, 李鑫, 陈永法. 我国高值医用耗材集中采购管理现状分析[J]. 药学与临床研究, 2016, 24 (03): 264-267.

[60]张岩, 申俊龙. 国家名医工作室国际化品牌战略价值创造分析[J]. 江苏科技信息, 2018, 35 (33): 27-30.

[61]郑大喜. 公私合作医疗联合体财务管理与会计核算探索[J]. 中国卫生经济, 2019, 38 (03): 83-88.

[62]阮景, 白锦表, 茅鸯对, 周静, 郑丰, 郭淼. 提升宁波市医疗卫生水平的开放合作路径初探[J]. 宁波经济 (三江论坛), 2019, (04): 5-8.

[63]都勇, 王大遒, 冯莉, 王爱平. 辽宁省基层医疗美容机构国产医疗器械配置现状及障碍因素的现象学研究[J]. 中国医学装备, 2019, 16 (06): 93-98.

[64]王月强, 康琦, 宋捷, 金春林, 曹宜璠. 上海市社会办医营商环境的优化策略探析[J]. 卫生软科学, 2019, 33 (07): 18-22.



附录雍禾植发新进医生助理培训计划表

新进医生助理培训计划表			
学员在每周五下班前，向院长和培训老师提交电子版培训周报。第 16 天培训结束后，培训学员开始参与到术后发友的对客服服务工作中，加强和发友交流			
新进前台同事咨询课程学习，参加培训 1-10 天内容，完成笔试，即结束			
时间	培训内容	辅导人	备注
第 1 天	1. 培训计划介绍	院长	
	2. 院部参观	院长	
	3. 雍禾植发品牌介绍（手册第一章）	院长	
	4. 咨询师仪容仪表及礼仪要求（手册第二章）	辅导老师	
	5. 网络学院入职学习（一）	学员自学	
2-3 天	1. 植发专业知识（手册第三章）	学员自学 老师答疑	
	2. 网络学院入职学习（二）	学员自学	
	3. 《毛发移植》阅读（第 1 天）	学员自学	
第 4 天	1. 现场咨询流程（手册第四章）	学员自学 老师答疑	
	2. 学习毛囊检测	老师指导	
	3. 《毛发移植》阅读（第 2 天）	学员自学	
第 5 天	1. 毛囊检测练习	老师指导	
	2. 学习种植设计	老师指导	
	3. 《毛发移植》阅读（第 3 天）	学员自学	
	4. 学习知鸟课程（张总年会讲话）	学员自学	
第 6 天	1. 毛囊检测练习	老师指导	
	2. 种植设计练习	老师指导	
	3. 《毛发移植》阅读（第 4 天）	学员自学	
第 7 天	竞品走访，完成调查报告	老师指导	
第 8 天	1. 毛囊检测练习	老师指导	
	2. 种植设计练习	老师指导	
	3. 《毛发移植》阅读（第 5 天）	学员自学	
	4. 第一次听诊	老师指导	
第 9 天	1. 参观 E 手术（从术前开始参观全程）	老师指导	
	2. 《毛发移植》阅读（第 6 天）	学员自学	
	3. 毛发基础知识复习	学员自学	
第 10 天	1. 参观 L 手术（从术前开始参观全程）	老师指导	
	2. 《毛发移植》阅读（第 7 天）	学员自学	

	3. 毛发基础知识复习	学员自学	
第 11 天	1. 毛发基础知识笔试	院长安排	
	2. 术后客户服务（手册第五章）	学员自学 老师答疑	
	3. 千聊学习（一）	学员自学	
第 12 天	1. 未成交回访（手册第六章）	学员自学 老师答疑	
	2. 咨询过程常见话术（手册第七章）	学员自学 老师答疑	
	3. 竞品分析（手册第八章）	学员自学 老师答疑	
	4. 千聊学习（二）	学员自学	
第 13 天	1. 竞争对手应对（手册第九章）	学员自学 老师答疑	
	2. 销售技巧知识（手册第十章）	学员自学 老师答疑	
	3. 手册附件学习	学员自学 老师答疑	
	4. 千聊学习（三）	学员自学	
第 14 天	前台学习一（1. 熟悉前台岗位物品定位、归档，2. 学习前台导诊流程）	前台老师指导	
第 15 天	前台学习二（1. 学习医汇通使用，2. 学习发友沟通与服务，3. 电子文档整理及归类）	前台老师指导	
第 16 天	前台学习三（了解前台人事管理、货品管理等行政工作）	前台老师指导	
17-26 天	1. 听诊（学习不同咨询师技巧）	老师指导	
	2. 接诊模拟演练	老师指导	
	3. 学习荆涛销售课程	学员自学	
	4. 完成并讲述学习报告“如何做一名优秀的咨询医生”PPT 形式	自行完成	

## 致谢

本论文是在汪海粟老师的谆谆教诲和指导下完成的，从选题、构思到定稿无不渗透着导师的心血和汗水；导师渊博的知识和严谨的学风使我受益终身，在此表示深深的敬意和感谢！

这次论文的写作经历，对于我而言，是一个难得的学习、研究过程，通过导师的指导，我学习到了基础的研究方法；通过对文献的收集、阅读，我了解到了行业内外更广泛的知识；通过对案例的考证，更让我对曾经工作过的企业，有了更全面的认识，希望这个经历，在今后的学习和生活中能够继续激励我前进。

回望在 MBA 的学习，珍贵而又难忘。感谢各位老师和同学们，感谢他们陪伴我走过了美好的校园时光，在我遇到困难时他们关心我、帮助我。也感谢雍禾植发的创始人张玉先生，接受了我的私人“专访”，为我的论文提供了大量有价值的素材。在完成毕业论文的过程中，很多朋友都给了我无私的帮助和支持，在此表示由衷的谢意！

因本人水平有限，论文肯定还有不少不足之处，恳请各位老师批评指正，在论文完成后，我还会继续关注医疗领域内的发展与动向，将在 MBA 所学的知识运用到工作的实践当中！