

新技术下医院品牌构筑的策略与路径

■詹宇, 付青, 杜宁, 季爱华

(上海市质子重离子医院、上海市放射肿瘤学重点实验室、上海质子重离子放射治疗工程技术研究中心, 上海, 201315)

一、引言

上海市质子重离子医院(以下简称“重离子医院”)是一所集医疗、科研、教学于一身,以国际尖端肿瘤放射治疗技术——质子重离子放射治疗技术为主要治疗手段的现代化、国际化肿瘤中心。上海市质子重离子医院于2015年正式开业,至2021年已运行六年有余。从总体运行情况来看,医院当前在恶性肿瘤的放射治疗领域已经获得了一定的话语权,并在品牌创建、构筑的摸索中获得了可喜成效。基于此,本文主要从四个方面入手探讨重离子医院在全新技术、全新创业背景下如何逐步构筑医院品牌,并针对下一步如何保持品牌的持久力和活力提出相应建议。

二、新技术下医院品牌构筑面临的挑战

质子重离子放射治疗技术对于国内而言是一项全新技术,而重离子医院则是使用该技术为肿瘤患者服务的场所,作为一个新建成的、使用新兴医疗技术的专科医院,如何从零开始建立医院的品牌显得尤为重要。从本质上来讲,医院品牌就是医院在长期的医疗服务、科研等运营或公益性活动中向公众提供的服务承诺和由此形成的产品特征,其是社会、顾客对医院价值取向的总和。医院品牌通常是以医疗机构这一主体的正式冠名为形式,以医疗质量、服务特色和文化为载体来体现医院价值的一种无形资产。经过六年的努力,重离子医院在四个方面进行了深入探索,逐步建立起了“质子重离子”品牌。

三、医院构筑品牌的策略与路径

(一) 技术品牌

作为医院品牌的核心,技术品牌的建设就是通过领先的医疗技术在社会、行业中确立优势,以此吸引目标群体了解医院,再为其推荐医院的服务。在2005年开展的“中国首个大型医院品牌营销研究”中,相关学者对中国11个中心城市的20家大型三级甲等医院进行了品牌营销现状的调查。调查表明,51%的患者认为医疗技术在医院品牌构成中十分重要,占据首位。

1. 技术运用

就重离子医院来说,其拥有的全球领先的治疗技术是首要优势,但这并不代表可持续的优势。医院开业之初,临床团队在零经验的情况下采用了跟跑策略,以当时国际上已有的质子重离子放疗的临床研究资料为基础,参考日本、德国等国际同行的治疗方案,建立了第一批30余个病种的临床治疗标准规范(Standard Operation Procedure,以下简称“临床治疗SOP”)。之后,主要面对着两方面问题。一方面是照搬的一些治疗方案在安全性、有效性上有待提高;另一方面,重离子医院所面对的是广大的中国肿瘤患者,与国外相比,在高发肿瘤的病种上存在差异,需要结合中国国情来进行创新。因此,重离子医院临床团队结合我国现状,以患者需求为导向,围绕颅内肿瘤、鼻咽癌、早期肺癌、肝癌、前列腺癌五个重点病种开展了临床攻关与治疗,并对胰腺癌开展了重点临床研究。同时,为提高临床放射治疗的专业性,做精、做强这些重点病种的研究,重离子医院将原先的一个放射治疗大科划分为头颈及中枢神经系统肿瘤、胸部肿瘤、腹盆腔科(含前列腺肿瘤、肝胆胰肿瘤2个分科)四个细分科室,形成了“术业有专攻”的模式。在不断的摸索和积累下,重离子医院的临床治疗已经从最初的跟跑逐渐进入并跑甚至领跑的状态。截至目前,重离子医院可收治病种有40余种,临床治疗SOP已拓展至62项,基本覆盖了我国常见的恶性肿瘤类别。此外,通过聚焦和攻关肿瘤治疗瓶颈问题,重离子医院在治疗复发鼻咽癌、肺小结节肺癌等方面实现了国际放疗领域的“零的突破”,逐步形成了粒子治疗的“中国方案”,并通过临床研究成果的发表,获得了国际同行的高度认可。

随着技术运用的日渐成熟,加之能覆盖国内数量众多的肿瘤患者,重离子医院自开业以来每年的治疗量都在以近30%的比例递增,截至2021年5月6日,已累计有3565名患者选择采用质子重离子技术治疗。从年治疗量角度来讲,重离子医院已达到国际一流粒子机构的水平。

2. 技术创新

重离子医院拥有的设备是质子重离子一体机，为了充分发挥该设备的优势，医院一直基于重离子射线在放射生物学特性上稳、准、狠的优势来鼓励临床团队在保证安全性的基础上深入研究重离子治疗技术。2020年，在重离子医院的789例患者中，全部采用重离子或采用重离子联合质子治疗的患者占89%，与开业之初2015年时的46%相比有了显著提升。这些“本土化”的诊疗方案，减少了患者的治疗次数，缩短了患者的住院时间，降低了患者的住院费用，达到了持续提高临床质量的效果。以前列腺癌为例，2019年起，前列腺癌重离子治疗次数从2015年的23次优化至2018年的16次，之后再次优化至12次，治疗效果稳中有升。此外，肝癌从质子加重离子治疗共30次优化为重离子治疗15次。这些技术创新的背后，一方面是医院提高运营效率的需要，另一方面也是医者仁心的体现。

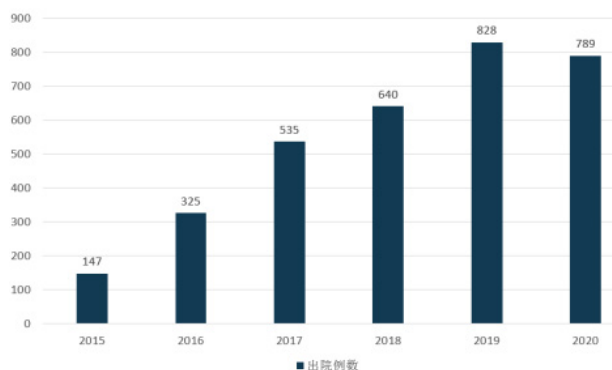


图1 2015—2020年上海市质子重离子医院历年患者治疗量

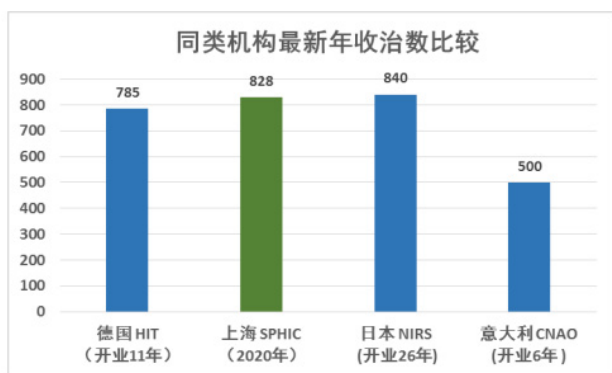


图2 全球同类粒子机构年收治数量对比

(二) 服务品牌

在2005年的“中国首个大型医院品牌营销研究”中，相关学者从医疗技术、医院服务、就医环境、医院位置和价格五个方面，对医院患者展开问卷调查。从患者感受最深的五个方面来看，医疗技术占第一位，医院服务位居第二。由

此可见，医院的服务品牌是技术品牌的增值项，也是医院核心竞争力的重要表现。

1. 线上服务

重离子医院是目前国内唯一拥有质子重离子设备并已开展临床治疗五年肿瘤放疗专科医院。鉴于资源的有限，也因为采用质子重离子治疗必须符合一定的适应证，所以重离子医院早在2016年就推出了“患者诊疗咨询服务平台”作为患者预约医院门诊的渠道之一。患者按提示填写信息并上传相关病理、影像等诊断资料，即可快速获得医院各专科医生的专业性建议反馈，并按医院制定的适应证和入组标准为患者提供在线初步筛查。对符合质子重离子治疗适应证的患者，平台会提供及时的预约跟进，引导患者就医并开展下一步诊疗；对不符合质子重离子治疗适应证的患者，平台也会给予专业的建议，以避免患者特别是外地患者的长途往返，为其节省支出和时间，让有限的医疗资源惠及更多适合来院治疗的患者。截至2020年12月31日，已有20686名患者接受了重离子医院的线上平台服务，其中34%的患者预约了医院门诊，且最终有374位接受诊疗平台服务的患者在院完成了治疗。

2. 门诊全预约服务

重离子医院自开业以来一直坚持国际惯用的全预约制门诊，从实质上减少了患者的来回奔波和排队等候的时间。相较于一线城市知名医院、知名专科的复杂就诊流程，重离子医院会为每位初诊患者提供“全流程、一对一”的就医服务，医师单次门诊看诊时间均不低于20分钟，远高于通常情况下的3—5分钟。从表面上看，医院看诊时间长、门诊部人力投入多，会对收益产生一定影响，但是，这恰恰增进了医生与患者就病情、治疗需求、新治疗技术宣教等方面的沟通，有助于患者正视病情。

3. 多学科联合诊疗模式（以下简称“MDT”）

区别于常见的仅针对疑难病症患者、重症患者开展的MDT，重离子医院对MDT进行了创新，其主要结合患者的实际情况，全面考虑使用何种治疗方案以及如何实施治疗等问题，每周组织两次包括放射治疗科、放射物理科、核医学科、影像诊断科、门诊部等科室专家在内的多学科联合诊疗，并邀请患者参与旁听和进行病情详询。联合诊疗会根据患者的具体病症、病情进行综合探讨、研究，以判断是否使用质子重离子技术进行治疗，之后根据讨论结果为每名患者制订个性化治疗方案，形成完整的“一人一策”。患者通过MDT能同步掌握自己是否适合治疗、如何治疗的

初步信息，从而减少因对新兴技术不了解而导致的紧张心理，提高后续治疗的配合度。

4. 护理服务

质子重离子治疗新技术是一种有别于手术的无创治疗，结合这一特点，重离子医院护理团队在管理层的鼓励下转变思维，深入开展“品管圈”活动，持续提升护理质量，形成了独树一帜的、具有质子重离子特色的护理服务。医院创新实施的“一对一”服务模式，分别以营养、心理、运动和功能康复等方面为落脚点，为患者提供营养加油站、心理驿站、手工乐园等特色服务，全面促进了患者住院治疗期间的身心健康，因此医院的住院患者满意度一直保持在98%以上。

(三) 文化品牌

如果说医疗技术和质量是医院的生命，服务是医院竞争的加分项，那么医院文化就是医院可持续发展的灵魂，医院的核心竞争力与医院文化的支撑密切相关。自2003年计划引进粒子（质子/重离子）放射治疗系统后，重离子医院经历了前期调研和初步论证、深化论证确定系统设备引进技术路线、系统设备引进招标及谈判、项目建设、系统设备安装调试和测试、设备检测及临床试验准备、临床试验等流程，通过十多年的艰辛筹备，才正式投入运营，可谓“十年磨一剑”。开业之初，医院管理层即清楚地认识到，只有通过医院文化的建设，才能更好地为患者提供医疗服务，从而保证医院的健康运营，提高医院的整体效率，并最终形成独有的核心竞争力。于是，在对筹备阶段创业精神总结、凝炼的基础上，医院提出了“科学、前瞻、坚韧、创新”的院训。通过对院训精神的灌输，如邀请老领导、老员工介绍筹备过程、创业感受，编撰纪念册等形式，使职工充分了解筹建医院的初心以及创业者为筹备付出的心血，进而使职工树立正确的价值观并自觉担负起应担负的责任。在院内开展各种活动，能潜移默化地影响和熏陶员工，形成无形的生产力、创新力。重离子医院除年治疗量位居世界前列、临床上不断突破创新外，开业六年来在运营、科研、教育等方面也取得了一系列成果。放射物理团队和临床团队紧密配合，自主研发旋转治疗舱、治疗椅等辅助设备，并在原有设备的基础上加大束流入射角度，进一步提升了束流利用效率，从而惠及更多的肿瘤患者。以上成果均与医院文化的引领存在着因果关系，因此形成了重离子医院独特的文化品牌。

(四) 形象植入

作为一个面向社会，用新兴医疗技术为广大肿瘤患者提供服务的医疗机构，重离子医院通过

各种活动向社会展示自己的形象，包括各类技术、服务、人才评选的申报，志愿者服务队伍的建立，大型公益义诊活动的开展等。

除此之外，为增进普通民众对质子重离子放疗技术的科学认识，让质子重离子技术造福更多的肿瘤患者，医院会定期通过微信公众号、官网等渠道向社会大众科普质子重离子技术的优势、适应证以及对典型病种的疗效等；利用各种健康宣传日、医院活动日等活动，邀请主流媒体报道医院临床治疗和科研进展情况，以此引发社会关注；开展“市民健康科普周”和“医院开放日”活动，邀请市民代表、学生代表走进医院，走近质子重离子治疗第一线。

四、医院品牌维护和创新的思考与展望

综上所述，技术、服务、文化品牌及医院形象的积极推广，虽然看似独立运作，但实质上却是新竞争时代、新技术下品牌思维引领的有效组合，能够实现医院品牌的初步构建。后续，重离子医院必须思考如何维护和创新，也就是如何让品牌长久为社会公众所记住，这一点是非常重要的。近年来，随着全世界对质子重离子新技术和其疗效的进一步了解，全球范围内已新增了大量的粒子治疗设备（2009年至2020年新增55台质子设备、5台重离子设备、6台质子重离子一体设备），形成了一股粒子治疗热潮。展望未来日趋激烈的市场竞争，回顾重离子医院近五年来的成长实践，有效保持品牌竞争力的实施途径应当是继续为品牌注入新的内涵、新的故事，具体实施途径可以是医疗技术的进一步创新，也可以是重大抑或疑难疾病的攻关，抑或是特色服务的深入等。随着医院品牌战略意识的不断强化，重离子医院可以以更主动的姿态、更全方位的视角维护好医院的核心竞争力，从而促进医院的可持续发展。

【作者简介】詹宇，付青，杜宁，季爱华，上海市质子重离子医院、上海市放射肿瘤学重点实验室、上海质子重离子放射治疗工程技术研究中心。

【通讯作者】王岚，上海市质子重离子医院、上海市放射肿瘤学重点实验室、上海质子重离子放射治疗工程技术研究中心。