

国外中医诊所基本发展模式分析

王志伟^{1,2} 李宗友^{3*} 申 思⁴

(1. 南京大学政府管理学院, 江苏省南京市汉口路 22 号, 210093;

2. 北京中医药大学理学院; 3. 中国中医科学院; 4. 北京协和医院)

基金项目: 北京中医药大学自主选题资助项目

* 通讯作者: lizongyou@sina.com, 13661017516

[摘要] 通过对国外中医诊所两种基本发展模式从管理机制、发展规模、服务特点等方面的对比, 结合发展环境, 分析两者的优势与劣势, 提出发展建议和对策, 如独立经营型中医诊所应注重优化服务质量、完善内部管理、注意教育深造; 连锁经营型中医诊所应注重规范管理、优质服务、宣传营销等。

[关键词] 国外中医诊所; 发展模式; 建议与对策

当前中医药已传播到世界上 160 多个国家和地区, 许多国家明确了中医药(特别是中医针灸)的法律地位, 将中医药纳入医疗保险范畴, 部分国家成立了专门的中医药管理机构, 中医(针灸)诊所已成为许多国家提供中医药服务的主要模式和场所。据不完全统计, 在美国有 7 000 家中医诊所, 从业中医针灸师 1 万人; 加拿大有近百家中医诊所; 墨西哥有针灸师 500 余人; 英国有 600 家中医诊所, 从业中医针灸师 3 000 人; 新加坡有 800 家诊所, 中医师 1 500 人; 日本从事汉方医学的有 15 000 人; 德国有 30 多家中医诊所; 法国有 2 600 多家中医诊所, 针灸医师近万名。中医(针灸)诊所以其“方便、快捷、安全、有效”的服务特点, 最大限度地满足了当地居民对中医医疗服务的需求, 取得了较好的社会和经济效益^[1]。随着中医(针灸)诊所服务能力的不断增强, 诊所之间的竞争也在逐步加剧, 一些实力较强的诊所逐步向中医诊疗中心、连锁中医诊所发展, 这对于提高医疗竞争力、传播中医文化、提高中医药的价值很有益处。为了更好地推动国外中医(针灸)诊所的发展, 我们对国外中医诊所两种基本发展模式从管理机制、发展规模、服务特点等方面进行对比, 结合发展环境, 分析两者的优势与劣势, 提出相应的发展建议和对策。

1 中医诊所两种基本发展模式

为了解国际中医诊所发展的基本情况, 本研究对五大洲 25 个国家从事中医药诊疗及管理工作的 64 位专家进行了问卷调查, 他们分别来自美国、加拿大、英国、法国、德国、意大利、奥地利、西班牙、澳大利亚、新西兰、日本、韩国、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、巴西等中医药发展势头较好的国家或地区。

结果显示, 在各国中医(针灸)诊所举办形式的调查中, 个体中医诊所(或民间学会举办的中医诊所)和医药一体的药店坐堂医诊所为两种最基本的发展形式及模式, 其中个体中医(针灸)诊所是各国提供中医医疗服务的主要机构(见表 1, 投票为多选)。

表 1 中医(针灸)诊所存在形式的调查结果

诊所形式	票数	百分比(%)
个体中医诊所	58/64	90.63
民间学会举办的中医诊所	26/64	40.63
医药一体的药店坐堂医诊所	28/64	43.75
其他	10/64	15.63

1.1 个体中医诊所或民间学会举办的中医诊所(或独立经营型中医诊所)

个体中医诊所或民间学会举办的中医诊所在发展初期, 主要为当地人员经基本针灸技术培训后开设的中医针灸诊所, 以及少量来自香港、台湾等地的华裔人员在华人聚集区开设的中医诊所。20 世纪 80 年代后期, 我国内地中医师陆续走向世界, 自行开设或受雇于中医诊所提供服务。这些诊所均由个体经营者独立开设或民间学会举办, 尽管规模相对较小, 但综合治疗灵活, 能采取一切有利于患者治疗的各种手段。按服务内容可分为纯针灸诊所、纯中医诊所和以针带药诊所, 是目前国外提供中医医疗服务的主要模式^[2]。

1.2 医药一体的药店坐堂医诊所(或连锁经营型中医诊所)

21 世纪初, 在欧美等国家开始出现由大型中医药公司以连锁形式开设的中医诊所。此类中医诊所实际上采用了连锁经营的模式, 通过共同的经营方针和营销行动, 实行集中化管理和分散经营。在这

些国家,尤其是华裔比较集中的地区,中医以坐堂医的形式存在,另外,在商业区的药店、健康食品店或在超市中也有坐堂医提供中医医疗服务,方便患者就医。

2 两种类型中医诊所规模及运行管理比较

通过对英国、澳大利亚、美国、加拿大、新加坡等国家有关专家的访谈,对独立经营型中医诊所和连锁经营型中医诊所的规模及运行管理进行了比较。

2.1 规模比较

独立经营型中医诊所规模相对较小,不足 50 m²,主要在居民区内或中医师家中,其定位类似于当地的社区诊所,充当着附近居民家庭保健医生的角色,提供各类中医诊疗服务。

连锁经营型中医诊所的规模则较大,面积大都达到上百平方米,一些中心位置的大型店面,甚至能达到 800 m²,诊疗区域设有 1 至 2 间的诊断室和治疗室,较好地满足了患者的诊疗需求,其定位更为商业化,兼有提供中医诊治和药品销售两项功能,其硬件已超过大部分西医私人诊所水平(见表 2)。

表 2 两种类型中医诊所规模比较

诊所类型	选址	诊所面积	建筑布局	标识
连锁经营型	居民区附近街道,居民区内,中医师家中	较小, 10~50 m ²	大多无法达到诊断室与治疗室的独立	体现个性化特点,不同诊所有不同的风格
独立经营型	大型购物中心,商业街	较大,一般 100 m ² 以上	分为销售区和诊疗区,诊疗区内设有 1 至 2 间诊断室与治疗室	有统一的标识

2.2 人员配备与管理比较

独立经营型中医诊所由于规模较小,通常仅由 1 或 2 名中医师和医生助理(医助)组成,有些诊所由家庭成员组成。中医师负责问诊患者,开方用药,并综合运用针灸、推拿、气功等非药物疗法为患者提供中医医疗服务。医助则在中医师的指导下负责接待患者、抓药、收费和其他杂务。

连锁经营型中医诊所视其规模的不同,通常按比例配有 1~5 名的中医师及相同数量的医助,较大型的诊所还会配备 1 名专职经理驻店。同一诊所内的中医师,讲究专长搭配,既有擅长问诊开方的,也有擅长针灸、火罐、推拿治疗的。医助的主要职责是销售,倘若中医师语言表达有困难,医助还将承担翻译的任务。经理则负责全店的管理,有时也兼任医助的工作。连锁经营型中医诊所经营者会给中医师和医助制定具体的销售目标,并监控其完成情况。一旦达到销售目标,员工将会获得相应比例的绩效工资(见表 3)。

3 两种类型中医诊所优劣势分析

当前中医诊所面临着复杂多变的生存环境和日趋激烈的竞争形势,独立经营与连锁经营作为世界上多数国家提供中医医疗服务的两种基本模式,面临着与中医疗法治疗中心^[3]、针灸治疗中心,以及与中国中医医疗机构合作共建中医医院的挑战,为了更好地适应各国医疗市场的生存环境,必须正视各自优势与劣势,趋利避害,积极应对,全面促进中医诊所的发展。

3.1 独立经营型中医诊所

3.1.1 优势分析 由于独立经营型中医诊所规模小、人员少,选址多位于居民区附近,店面租金较为便宜,经营成本较低。经营者可根据附近顾客群的消费习惯和收入水平,及时调整诊疗项目和收费标准,并对相对固定的服务对象形成特色服务。可将更多精力集中于诊疗服务的提供,有利于根据患者病情制定可行的治疗方案。另外,由于经营压力较小,中医从业人员基本不受硬性销售指标的限制,服务费用相对便宜。

3.1.2 劣势分析 由于受资金的限制,独立经营型中医诊所面积较小,无法将诊断室与治疗室分开,卫生条件有限。经营者多为中医师自身,需身兼数职全面掌控诊所发展,对诊所的内部监管不够。诊所质量及水平主要依赖中医从业者的个人能力,因此,

表 3 两种类型中医诊所人员配备与管理情况比较

诊所类型	经营主体	人员配备	中医师准入管理	中医师组成	中医师专业水平	医助主要工作
独立经营型	中医师或医师协会成员	1 或 2 名中医师和医助	基本无	以国内中医师和国外中医(针灸)师为主	各诊所差距较大	接待患者,抓药,收费
连锁经营型	中医师或医药公司	1 至 5 名中医师与医助,大型店面配备专职经理	执业前需提供中医学院毕业文凭、中医师资格证、中医师执业证等相关证明材料	以国内中医师为主	专业水平较高,但语言水平有限	接待患者,药品推销,翻译

中医诊所水平参差不齐,对于首次就诊的患者来说,除个别知名度较高和较有影响的中医医师外,通常难以有效判断其专业水平,认可度较低。

3.2 连锁经营型中医诊所

3.2.1 优势分析 连锁经营型中医诊所实行统一管理,诊疗行为比较规范,各诊所之间资源共享,优势互补,在硬软件配备上具有一定的优势。采用统一的名称、商标和装修风格,在患者心中树立了较为一致的品牌形象。连锁经营模式多集中在商业区,方便患者就医。

3.2.2 劣势分析 连锁经营型中医诊所一般多处于繁华地带,不仅租金昂贵、运行成本高,而且还面临其他更多医疗机构的竞争压力,且服务价格偏高,影响其发展(见表4)。

表4 两种类型中医诊所优劣势比较

诊所类型	优势	劣势
独立经营型	经营体制灵活,运营成本较低,诊疗手段灵活,费用低廉	条件、环境等硬件水平一般,内部监管水平低,公众认可度较低
连锁经营型	条件、环境等硬件水平好,实现资源的优化规范化管理程度高,竞争实力较强,具有品牌效应,方便患者,服务规范	运营成本较高,竞争压力较大,费用相对较高

4 两种类型中医诊所发展的对策建议

通过对英国、澳大利亚、美国、加拿大、新加坡等25个国家和地区64位专家的问卷调查和访谈,对未来中医诊所的发展定位进行了调查分析。结果显示,一是未来中医医疗机构呈现多元化发展趋势,尽管传统的个体中医(含针灸)诊所、中医连锁诊所(医药一体的药店式坐堂医诊所)仍占主体外,中医门诊部、中医专科门诊部、中医医院和西医医院或其他类型医疗机构的中医科(针灸科)也发挥自身优势,特别是得到来自中国国内的人才智力支持,发展很快。专家还建议尽管独立经营发展稳定,但连锁经营和与中国国内联合经营是未来发展方向(见表5,投票为多选)。

4.1 独立经营型中医诊所发展对策

目前独立经营型中医诊所处于各自为战的小规模发展状态,由于准入门槛较低,并缺少有效的日常监管,诊所的质量水平参差不齐,运营和管理的随意性较大。特别是伴随各国中医界个别负面事件的发生,公众对中医诊所的态度更为审慎,除少数知名度较高的诊所外,大部分缺少有效的资质证明,更难以

获得广大患者的信赖。

表5 中医医疗机构适合发展类型调查结果

发展形式	票数	百分比(%)
个体中医(含针灸)诊所	48/62	77.42
中医连锁诊所	20/62	32.26
医药一体的药店式坐堂医诊所	30/62	48.39
中医门诊部	24/62	38.71
中医专科门诊部	18/62	29.03
中医医院	14/62	22.58
西医医院或其他类型医疗机构的中医科(针灸科)	24/62	38.71
其他	2/62	3.23

注:有2位专家未对此问题进行选择。

针对目前的发展现状,独立经营型中医诊所应在自身条件允许的范围内,优化服务质量,完善内部管理,注意教育深造,努力提高技术水平。通过提供安全、有效的中医服务,维护诊所的良好形象,形成相对固定的患者群,并通过良好的口碑宣传不断扩大影响范围,从而实现其长远发展。

4.2 连锁经营型中医诊所发展对策

连锁经营型中医诊所多由经营者出于追求经济利益的目的而开设,且中医诊所在大多数国家实行商业注册,无论患者的病情如何,是否为中医疗法的主治病种,都想方设法销售更多的药品、签订更长的就诊疗程。这种趋利行为不仅影响了治疗效果,而且易引起患者的反感,如不尽快予以改善,必将使连锁经营型中医诊所的发展陷入困境。

针对上述存在的问题,建议连锁经营型中医诊所积极发挥其内部资源相对充足的优势,在规范管理、优质服务、宣传营销等方面力争取得良好的发展空间。同时经营者应着力纠正“重商轻医”的错误观念,坚持“以患者为中心”的经营方针,加强对中医医师的培训,切实提升中医医师技术水平,注重临床疗效,使连锁经营型中医诊所充分发挥自身优势,在优胜劣汰的市场竞争中真正健康地发展。

参考文献

- [1]刘玉英,靳全友.中医药在法国发展概述[J].环球中医药,2009,2(3):237-238.
- [2]曹洪欣.中医药现代化发展研究报告[M].北京:科学出版社,2007:286-298.
- [3]张碧弘.中医诊所到国外去淘金[J].大众商务,2006,