

Your Health, We Care



國際醫療的 行銷與管理

署立雙和醫院
吳志雄 院長

TMU 
Healthcare System



國際醫療行銷與管理

院長 吳志雄

臺北醫學大學・署立雙和醫院
Taipei Medical University - Shuang Ho Hospital

現職	• 臺北醫學大學 • 署立雙和醫院院長 • 臺北醫學大學外科學科教授
專長	• 一般外科、乳房外科 • 休克及cytokine之研究 • 癌病變的信號傳遞
學歷	• 私立臺北醫學院醫學系學士 • 日本獨協醫科大學第一外科博士
經歷	• 臺北醫學大學附設醫院院長 • 臺北醫學院醫學系系主任 • 美國加州大學外科研究員 • 日本獨協醫科大學第一外科研究員 • 臺灣醫院協會常務理事 • 臺灣私立醫療院所協會常務監事 • 中華民國區域醫院協會監事 • 臺灣健康醫院學會理事 • 臺灣外科醫學會理事 • 臺灣消化外科醫學會理事
榮譽	• 2009李國鼎管理獎章 • 教育部優良教師獎 • 臺北醫學大學師鐸獎



大綱

- 前言
- 國際現況分析
- 行銷策略
- 品質、服務、管理
- 結論

國際醫療v. s. 觀光醫療



- 國際醫療

- 係指民眾以醫療為目的，接受跨國境的醫療服務。
- 2007年7月11日報行政院核定之「醫療服務國際化旗艦計畫」係國際醫療之一環。

- 觀光醫療

- 係指民眾以觀光為目的，結合美容、牙科等項養生保健，從事跨國境之旅遊活動。

行政院衛生署，2008 ⁵

2007年7月11日報行政院核定之「醫療服務國際化旗艦計畫」，由市立醫院協辦之

醫療旅遊的定義－外國學者定義



學者/組織	年代	關鍵字	定義
IOUTO	1973	Health tourism	提供國家之自然資源所產生的健康設施，特別是礦泉和氣候。
Goodrich & Goodrich	1987	Health-care tourism	除了一般舒適的旅遊活動之外，旅遊目的地有計畫的利用觀光設施或目的地之一部分，刻意地推廣其健康照護服務與設備，來吸引觀光客。
Laws	1996	Health tourism	離開居住地且獲得個人健康改善的旅遊活動。
WTO	2000	Health tourism	以醫療護理、疾病與健康、康復與休養為主題的旅遊服務，其中，醫療旅遊又包括保健旅遊和醫療觀光，前者以觀光為主、保健為輔；後者則以醫療為主，順帶觀光。
Ross	2001	Health tourism	旅客為了健康的理由而旅行離開居住地。
Borman	2004	Health tourism	促使離開自己的國家到另一個國家的唯一理由為追求健康。
John Conell	2005	Medical tourism	病患為了尋求手術治療而到海外就醫。
Jessica L.	2007	Medical travel	到海外尋求疾病的治療及健康的恢復。

6

專家學者對於medical tourism會有不同見解。



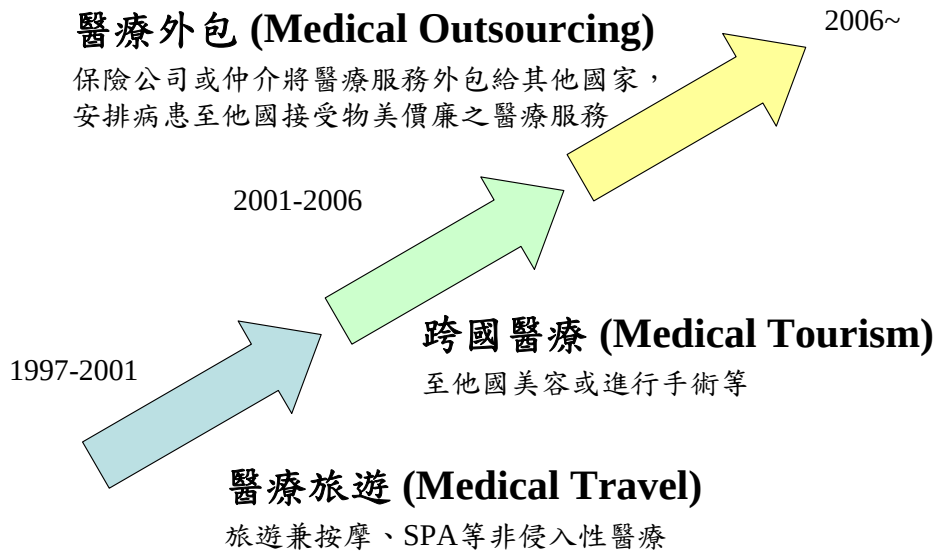
醫療旅遊的定義－中文學者定義

學者/組織	年代	關鍵字	定義
江國楊	2006	健康觀光	健康觀光分為兩大類：保健觀光和醫療觀光。保健觀光(wellness tourism)為從事與促進健康之行程；醫療觀光(medical tourism)是對於已具有疾病而欲在此行程中，給予治療並期望恢復健康。
吳啟誠	2006	保健旅遊	保健旅遊(wellness tourism)定義為不涉及醫療行為，而在旅遊行程中，安排了能促進身、心、靈健康的活動；將醫療觀光(medical tourism)定義為來台接受醫療服務外，並安排旅遊行程。
張紫薇	2006	觀光醫療	消費者至海外接受養生、保健、美容或專業醫療。
鄭正煜	2006	健康觀光	健康觀光的範圍是由醫療觀光(medical tourism)、健康照護觀光(healthcare tourism)以及健康促進觀光(wellness tourism)三者建構而成。
蔡素玲	2007	醫療旅遊	凡是為了改善或促進健康而進行的旅程，或者是為了能夠接受較便宜的自費性醫療行為，所做的旅行，都可稱之為醫療旅遊。

7



國際醫療發展歷程



8

最早為醫療旅遊，目前多為醫療外包。

像是加拿大，因為是公醫制度，因此手術等待時間長，病人因而至國外就醫。
加拿大人民尤其容易出現醫療外包的行為，因為在當地排隊要排很久。

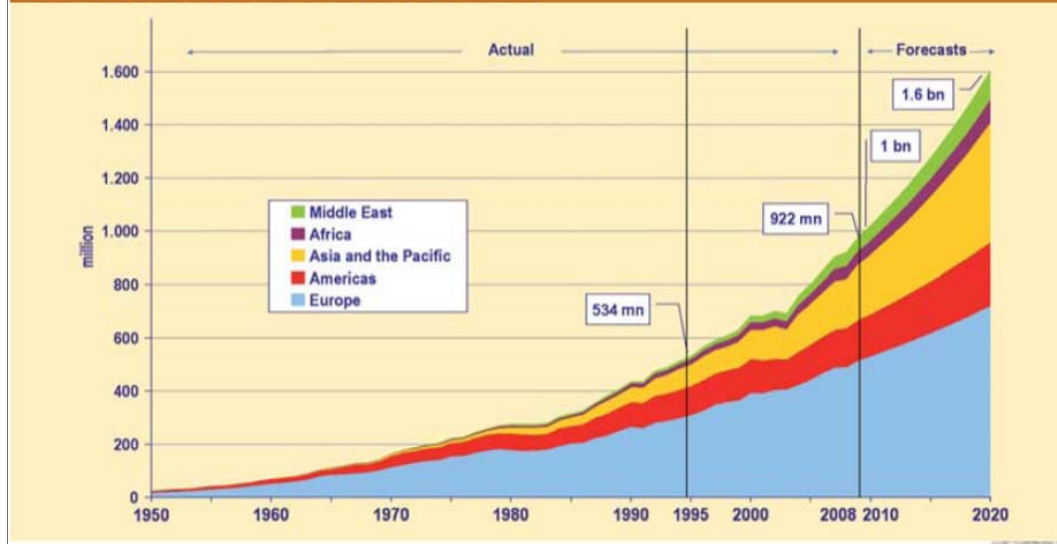


國際現況分析

國際旅客來源(1950-2020)



International Tourist Arrivals, 1950-2020



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

資料來源：UNWTO，2009

According to statistics from the World Tourism Organization (UNWTO), international tourist arrivals in the year 2008 reached 922 million. International tourism receipts rose to US\$ 944 billion (approximately 642 billion euros) in 2008. International arrivals are expected to reach 1 billion by 2010 , 1.6 billion by 2020.

國際旅遊多是歐洲人、美洲及歐洲。



主要旅客國家旅遊支出和人數(2008)

Rank		International Tourism Expenditure (US\$ billion)		Local currencies change (%)		Market share (%)	Population 2008	Expenditure per capita
		2007	2008*	2007/2006	2008*/2007	2008*	(million)	(US\$)
	World	857	943			100	6,724	140
1	Germany	83.1	91.0	2.9	2.0	9.7	82	1,108
2	United States	76.4	79.7	5.9	4.4	8.5	304	262
3	United Kingdom	71.4	68.5	4.1	4.4	7.3	61	1,121
4	France	36.7	43.1	7.9	9.6	4.6	62	693
5	China	29.8	36.2	22.5	21.4 (\$)	3.8	1,328	27
6	Italy	27.3	30.8	8.4	4.9	3.3	59	519
7	Japan	26.5	27.9	-0.2	-7.6	3.0	128	218
8	Canada	24.7	26.9	13.3	8.4	2.9	33	810
9	Russian Federation	22.3	24.9	22.1	11.8 (\$)	2.6	142	175
10	Netherlands	19.1	21.7	2.6	6.2	2.3	17	1,301

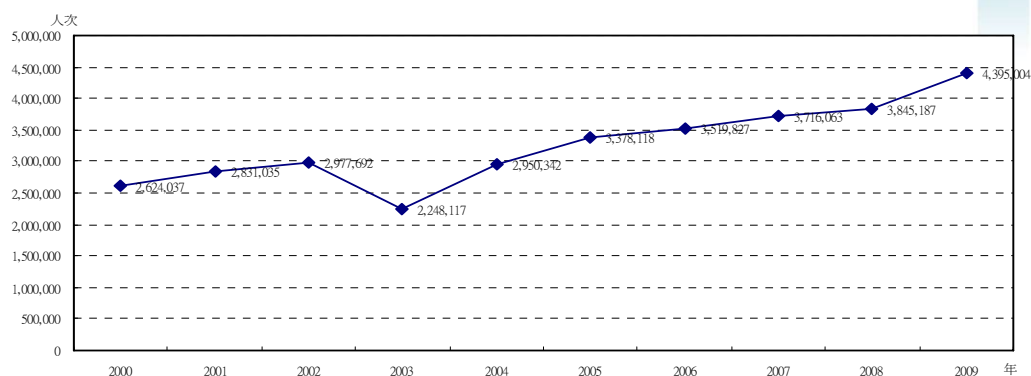
Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO, 2009)

(\$) = percentage derived from series in US\$ instead of local currency



近十年旅客來台趨勢 (2000-2009)

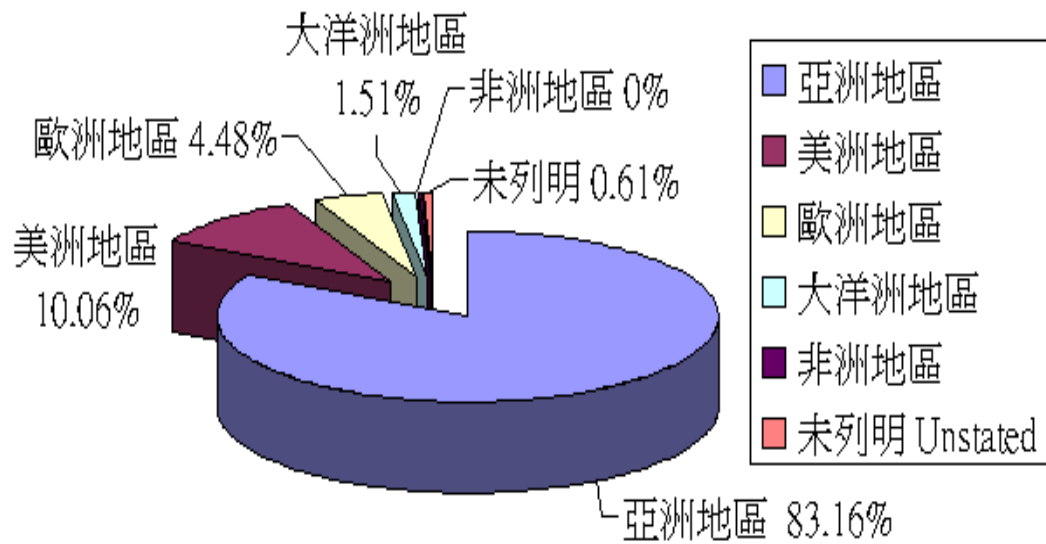


時間	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
人次	2,624,037	2,831,035	2,977,692	2,248,117	2,950,342	3,378,118	3,519,827	3,716,063	3,845,187	4,395,004

資料來源：交通部觀光局，2009

2009年至台灣旅遊超過四百萬人次

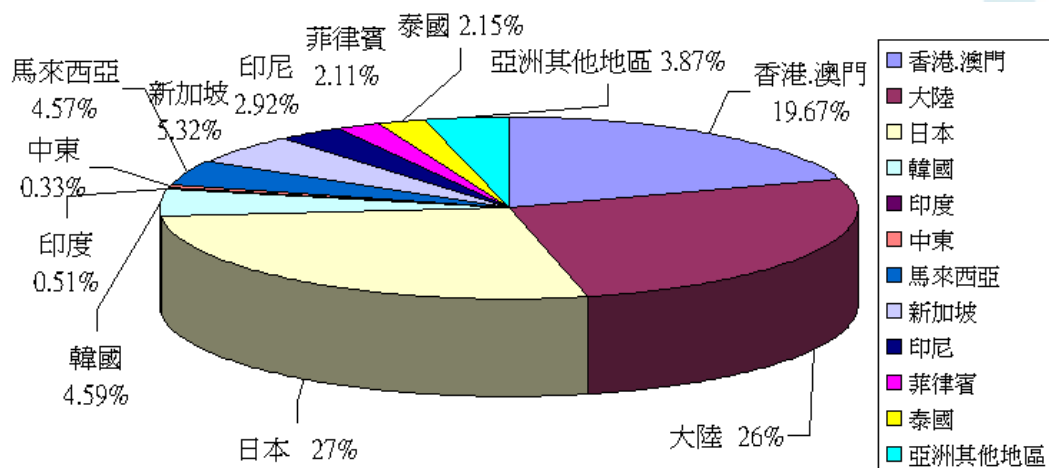
2009年度來台旅客地區別



資料來源：交通部觀光局，2009

旅客來源還是以亞洲地區為主。

2009年度來台旅客地區別-亞洲地區

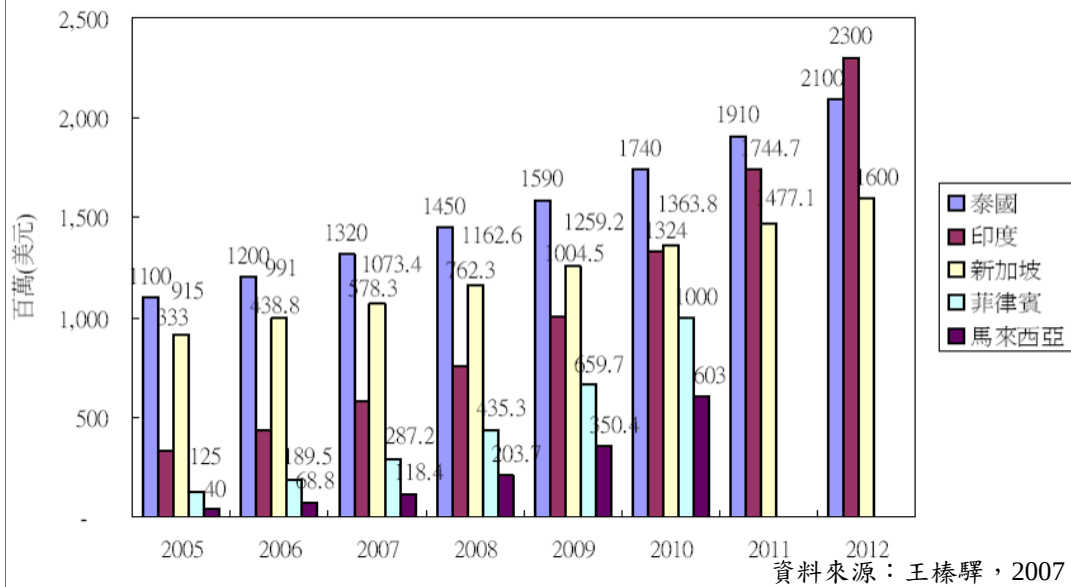


資料來源：交通部觀光局，2009

來台之亞洲地區多為大陸及日本。

亞洲各國國際醫療產值

Forecast for Medical Tourism Industry , 2005-2012



Asia 2006:

general tourism: increased by 4-6 %

medical tourism: increased by 20-30 % a year

by 2012: at least 12 billion US\$ in Asia (= NT \$ 4000 億 = HK \$ 1000 x108)

=1.3 million medical tourists per year to visit Thailand, Singapore,

India, South Korea and Malaysia



國際醫療患者就醫國家動向

Across the globe

Medical travelers by point of origin

Africa Europe Middle East Oceania
Asia Latin America North America



Source: Interviews with providers and patient-level data; McKinsey analysis

歐洲人較少至拉丁美洲。

目前台灣多數是急性照護或者是意外，醫療旅遊其實還沒有做起來。



國際旅外就醫國家因素分析 (1)

- 原住國醫療服務不完善或需長時間等待。
- 原住國醫療服務較昂貴，或保險可支付國外就醫費用。
- 就醫國醫師曾到歐美等先進國家學習，醫療技術值得信賴。
- 就醫國醫療機構技術及設備優良，國際聲望佳。
- 語言相通，溝通無障礙。包括僑居海外回國尋求醫療服務。
- 就醫國作業手續簡便，服務便捷完整。
- 就醫國具備知名或優質之環境或景點，可以使醫療行程更加愉悅。

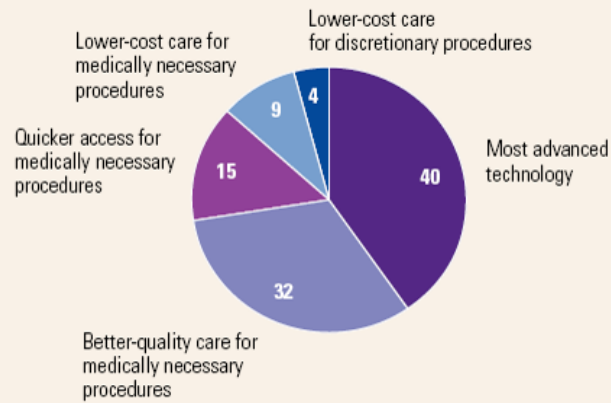
黃純美 (2007)¹⁷

國際旅外就醫國家因素分析 (2)



Relative size of medical-traveler segments

100% = 49,980 patients¹



¹Number of patients come from providers that participated in research; total market size assumes that participating providers represent 60–80% of market.

Source: Interviews with providers and patient-level data; McKinsey analysis

至國外就醫之因素多是好的技術。

核心能力最爲重要，服務品質第二，交通便利第三。



亞洲國家國際醫療現況 競爭者分析

- 泰國
- 印度
- 新加坡
- 馬來西亞
- 菲律賓
- 南韓



國際醫療-國際現況-泰國(1)

- 泰國以康民醫院、曼谷國際醫院為代表
- 康民醫院(Bumrungrad International)
 - 號稱東南亞最大私人醫院
 - 提供26國語言的翻譯
 - 545張病床
 - 700名以上受過國際訓練的醫師，每年約40多萬人次來自200多個國家的外籍病患，佔總病患人數的40%，其中約6萬人來自美加



20

沒有評鑑的拘束可以做得非常國際化，但台灣當地醫院沒辦法做到，例如大比例地收國際病患。

看別人強處，再看看自己的長處，去規畫國際醫療



國際醫療-國際現況-泰國(2)

- 競爭優勢

- 觀光資源豐富
- 廉價的醫療人力成本、有禮貌且殷勤服務
- 簽證取得方便

- 競爭策略

- 政府積極推廣行銷以公司為主體由專業經理人管理

- 效益

- 依據泰國公共衛生部的統計與預測，醫療服務、保健與SPA 水療以及草藥產品等相關三項產業的收入，2006 年已達396 億泰銖，預計2007 年將可提高至493.9 億泰銖，2008 年則再提高至628.2億泰銖。

21

觀光資源及服務態度佳。

國家政策



國際醫療-國際現況-印度(1)

- 1991年起鼓勵私人企業投入該產業。政府設立班加羅爾(Bangalore)國際保健城，並與印度全國工商聯會成立觀光醫療局。
- 產值/人次
 - 印度的醫療旅遊也蓬勃發展，05年醫療遊客人數高達50萬，比02年增長了35萬。
 - 據估計，到2012年醫療旅遊將為印度帶來22億的國民收入。
- 推動現況
 - 1991年鼓勵私人企業投入該產業。
 - 政府設立班加羅爾(Bangalore)國際保健城，並與印度全國工商聯會成立觀光醫療局。
- 例如：
 - 班加羅爾(Bangalore)國際保健城
 - 「阿波羅醫院(Apollo Hospitals Group)」，為亞洲最大醫療集團，共有35家分院
 - 到2004年底，該醫院已經治療了9.5萬名國際患者。Apollo已經與毛裏求斯、坦桑尼亞、孟加拉國和也門的醫院建立緊密聯繫，並在斯裏蘭卡和迪拜管理和經營著兩家醫院。

22

來源：台灣經濟研究院（2010）

- 1.低價格：印度的醫療費用與西方發達國家相比非常低。印度號稱有“第三世界的價格和第一世界的醫療服務”。
- 2.專業技術：印度醫生醫術精湛，在心臟病治療、整形外科手術、關節復位、骨質疏松的治療方面已達到國際一流水準。
- 3.先進的醫療設備：心臟導管插入術和外科的心臟移植，平均成功率是98.5%，與世界上一流的心臟病醫院相同。
- 4.印度醫院為外國患者提供優先治療服務
- 5.為外國患者提供全程的醫療打包服務：比如機場接送、配備能夠上網的單獨病房、提供翻譯、私人廚師以及印度美食、安排旅遊等各式套餐服務。
- 6.獨特的優勢-印度的傳統醫學：印度傳統醫學（Ayurveda）、順勢療法（Homeopathy）、尤納尼（Unani）

印度語言與好的專業技術都沒問題，並可提供外國人優先的服務(不必優先本國國民)。



國際醫療-國際現況-印度(2)

- 競爭優勢
 - 低價格
 - 專業技術
 - 先進的醫療設備
 - 印度醫院為外國患者提供優先治療服務
 - 為外國患者提供全程的醫療服務
 - 獨特的優勢-印度的傳統醫學
- 競爭策略
 - 具國際認證
 - 印度政府的大力支援
 - 獎勵外資投入
 - 利用 I T 優勢幫助西方醫師轉介

23

- 1.低價格：印度的醫療費用與西方發達國家相比非常低。印度號稱有“第三世界的價格和第一世界的醫療服務”。
- 2.專業技術：印度醫生醫術精湛，在心臟病治療、整形外科手術、關節復位、骨質疏松的治療方面已達到國際一流水準。
- 3.先進的醫療設備：心臟導管插入術和外科的心臟移植，平均成功率是98.5%，與世界上一流的心臟病醫院相同。
- 4.印度醫院為外國患者提供優先治療服務
- 5.為外國患者提供全程的醫療打包服務：比如機場接送、配備能夠上網的單獨病房、提供翻譯、私人廚師以及印度美食、安排旅遊等各式套餐服務。
- 6.獨特的優勢-印度的傳統醫學：印度傳統醫學（Ayurveda）、順勢療法（Homeopathy）、尤納尼（Unani）

印度政府的大力支援

印度的醫療旅遊業發展如此迅速，得到了印度政府部門的大力支援。政府為醫療旅遊業的發展起到了兩方面的作用：

一是規則制定者。為了建立消費者的信任，政府為醫院制定了一個統一的等級和信任體系。比如，為順應國際潮流，進一步促進醫療旅遊，印度政府決定對醫院實行星級標準管理。

二是擔當一個加速器的作用。為了鼓勵私人在醫療基礎設施方面的投資，政府制定了相關的優惠政策。比如：承認醫療保健作為一個基礎性領域，制定類似於對資訊產業的政策，包括五年的免稅期和以後五年的稅收優惠；政府鼓勵在醫療保健領域的外國直接投資；提供低利率貸款，減少醫療設備的進口稅和消費稅，等等。

印度政府還打算把醫療旅遊作為一項產業加以管理。為此，成立了國家醫療旅遊業協會，以促進印度醫療旅遊海外品牌的樹立，協調海外醫療旅遊業和使服務標準化。

國際醫療-國際現況-新加坡 (1)



- 目前以新加坡旅遊局(簡稱STB)、Parkway Group Healthcare、新加坡大學附設醫院為主，將醫療服務業務設置於旅遊局之下之國際醫療組
- 每年約有15萬名外國人到新加坡求醫，病患百分之60來自中東
- 例如:新加坡Parkway Group Healthcare(PGH):
 - 是新加坡最大的私人股票上市公司
 - 為一個由醫院及醫療照護兩體系組合而成
 - 該集團分別在印度、馬來西亞、文萊及新加坡共成立14家醫院；病床數共3,075床
 - 新加坡則分別為Gleneagles Hospital、East Shore Hospital及Mount Elizabeth Hospital三家醫院
 - 強調設立各種重症中心
 - ✓癌症中心、心臟外科
 - ✓器官移植、肝臟移植



國際醫療-國際現況-新加坡 (2)

- 競爭優勢

- 隱密性高
- 專業醫療技術照護
- 地理位置佳
- 語言優勢

- 競爭策略

- 政府大力的支持配合
- 國際病人服務中心
- 與國際知名醫學中心合作
- 多次舉辦大型的醫療旅遊研討會
- 在各國設立辦事處和展銷會

- 效益

- 新加坡醫療和旅遊當局估計，到訪的醫療旅客人數如果能繼續保持現有穩健增長的勢頭，到2012年時至少能增加到100 萬人，帶來每年17 億美元的消費，創造1300 個工作職位

與國際知名醫學中心合作、大學合作，讓他們掛牌。

新加坡：地理位置佳、英語系國家及政府支持。



國際醫療-國際現況-南韓 (1)

- 產值/人次
 - 推估2012年2億美元/10萬人次
- 推動現況
 - 2007年3月成立「**韓國國際醫療服務協議會**」，開發觀光醫療市場。
 - 成立保健產業振興院，推廣觀光醫療，指定醫院為保健觀光機構，提供一站式醫療服務。
 - 濟州與馬來西亞財團Berjaya合資興建醫療渡假村，預計2011年完工。
- 例如：
 - 「自生韓方病院」以脊椎、關節痛及減肥、美容等自然韓方療法為主要訴求，提供量身訂作的Self-experience Course服務。

26

•來源：台灣經濟研究院（2010）

提供完整的醫療服務及生活起居的協助：從資料取得->抵達->醫療及行程->返國->後續照護。

為客量身打造的服務：語言、交通、飲食、住宿，等。

成立「韓國國際醫療協會(CKMP)」，提供牙科、美容與針灸等醫療旅遊服務，並致力修法推動「醫療觀光特區」



國際醫療-國際現況-南韓(2)

• 特色

- 整型美容觀光。
- 韓流觀光醫療(皮膚美容、美容講座、髮型設計)。
- 配合旅遊行程即可完成療程。

• 競爭優勢

- 特別在癌症治療、器官移植、健康篩檢、美容/整形手術、牙齒保健、眼科、早產兒治療、耳鼻喉科、韓方醫藥，等等。
- 相較於鄰近國家，給予客戶負擔得起的花費

• 競爭策略

- 主要目標市場為北美、東亞、中西亞
- 超高醫療服務低開銷
- 提供完整的醫療服務及生活起居的協助
- 成立「韓國國際醫療協會(CKMP)」
- 韓國的醫療整型市場可以快速向國際市場漫延，不是利用廣告或27網站，而且在韓劇大量的利用置入

高醫療服務低開銷的市場定位



國際醫療-國際現況-馬來西亞(1)

- 馬國政府為加速推動觀光醫療產業發展，積極擬具發展策略與目標註，估計觀光醫療業營收將由2005年的4億RM(Ringgit，馬國貨幣單位)，上升至2010年的22億RM
- 產值/人次
 - 2005年10萬人次
 - 推估2010年0.6億美元
- 推動現況
 - 1998年第8期馬來西亞規劃(8th Malaysia Plan,2001-2005)將「全球化-健康保健旅遊(Globalization-health tourism)」納入醫療照護的6大議題中
 - 大都由私人醫院聯合飯店及旅行社辦理
 - 為求醫者及親屬安排特快通關
- 例如：
 - Pantai Hospital(邵隆坡)
 - Mahkota Medical Center(麻六甲)
 - Loh Yuan Lye Specialists Center(檳城)

28

來源：台灣經濟研究院（2010）



國際醫療-國際現況-馬來西亞(2)

• 競爭優勢

- 價格優勢
- 廉價的醫療人力成本
- 宗教因素

• 競爭策略

- 放寬醫療行銷的限制
- 提升醫療品質，鼓勵醫院爭取國際認證
- 醫院發展策略聯盟
- 提供租稅優惠，獎勵投資
- 放寬醫療廣告
- 開拓回教國家市場，積極鎖定中東國家、汶萊、孟加拉等國

29

語言與宗教相通，占有優勢。

(一)政府策略

1.推動「馬來西亞：我的第二故鄉」計畫：世界各地人士只要符合一定條件，可憑多重入境旅遊簽證，在馬國無期限居留(一般旅遊簽證只可停留1個月)，並享有購屋貸款優惠、購(攜)一車免稅、定期存款利息免稅，以及可攜同一名家庭傭工前往馬國。

2.提升醫療品質

— 為確保高醫療服務品質，馬國政府從超過220傢私人醫院篩選出35家，推動醫療觀光，並鼓勵私營醫院取得官方認證、國際組織品質認證(如ISO 9000)。

— 鼓勵醫療機構與世界知名的醫療保健中心，如The MAYO Clinics、Johns Hopkins University Medical Centre、Great Ormond Street Children's Hospital等建立密切合作關係。

3.提供租稅優惠

— 興建醫院、購置醫療設備、職前訓練、推廣，以及資訊科技的運用等可享租稅優惠。

— 國家健康旅遊委員會亦提出來自外國病人的收入超過總收入5%之醫院，減免其租稅；申請認證的費用雙倍扣抵租稅，或給予認證相關費用補助等激勵措施。

4.放寬醫療廣告

— 過去醫療行為嚴格禁止廣告，目前已逐步放寬。

— 為使廣告的內容更具時效及靈活性，醫藥廣告局除加快審核時程外，並自2005年6月起，准許執業醫生及機構就其提供服務刊登廣告，在報紙、網站和電話簿公佈姓名、科別、執業地點等資訊。

(二)企業策略

1.提供套裝行程

— 許多大型觀光旅館及旅遊機構積極結合醫療中心，提供包含住宿、健康檢查及醫療之度假套裝行程。

— 舉如：Country Heights Health Tourism (CHHT)招攬印尼和歐洲遊客，在五星級



國際醫療-國際現況-菲律賓

- 菲國政與預計將在醫療旅遊的發展上創造四億美元的產值收入。
- 產值/人次
 - 預估每年0.5億美元/7萬人次。
- 特色
 - 非主流療法。
 - 傳統按摩Hilot。
- 競爭優勢
 - 特殊傳統療法
 - 廉價的醫療人力成本
- 競爭策略
 - 政府積極推廣
 - 針對特殊商品集中發展
- 案例
 - 奎松市(Quezon City)-Health and Wellness Center
 - 菲律賓健康部(DOH)規劃發展退休村(Retirement Villages)

30

台灣與外國醫院醫療價格之比較



手術項目	美國	印度	泰國	新加坡	馬來西亞	南韓	台灣
心臟導管 CABG	\$70,000- 133,000	\$7,000	\$22,000	\$16,300	\$12,000	\$31,750	\$25,000- 27,500
髖關節換置	\$33,000- 57,000	\$10,200	\$12,700	\$12,000	\$7,500	\$10,600	\$8,800- 9,100
膝關節換置	\$30,000- 53,000	\$9,200	\$11,500	\$9,600	\$12,000	\$11,800	\$9,750- 10,000
臉部拉皮	\$10,500- 16,000	\$4,800	\$5,000	\$7,500	\$6,400	\$6,650	\$5,000- 10,000
胃繞路手術	\$35,000- 52,000	\$9,300	\$13,000	\$16,500	\$12,700	\$9,300	\$10,200
經尿道的前 列腺切除術 (TURP)	\$10,000- 16,000	\$3,600	\$4,400	\$5,300	\$4,600	\$3,150	\$2,750

資料來源：Patients Beyond Borders, 2008

(US Dollar) ³¹

臺灣價格以治療外國人爲參考。

北醫減肥中心可以考慮作爲國際醫療發展之項目



台灣國際醫療SWOT分析1

Strength

1. 醫療水準普遍優於大陸以及東南亞國家
2. 華語優勢，有益於華人市場的開發
3. 平均醫療費用合理
4. 台灣就醫方便性與效率高
5. 台灣擁有高技術醫療人才
6. 高科技硬體設備

Weakness

1. 醫療服務團隊多語化程度不足
2. 缺乏包裝、行銷，及異業結盟整合
3. 醫療服務之資訊透明度不足
4. 異業合作平台(網絡)未建立，觀念溝通待協調
5. 跨國醫療服務風險管理機制待建立
6. 我國外交處境相對艱困，不利觀光之拓展

32

平均醫療品質較印度、泰國、馬來西亞、南韓等國家高，醫療成本亦合理。

目前多元化的程度以及語言溝通的能力尚不足。

包裝行銷的相關規定需要衛生署支持，例如國際醫療費用需透明，然而國內法規不可廣告及打上價錢。

異業結合

台灣國際醫療SWOT分析2



Opportunity

1. 華人市場潛力：吸引大陸白領階級來台
2. 鄰近國家品質不一：馬來西亞和泰國費用比台灣便宜，但醫療品質參差不齊
3. 政府的提倡支持(醫療服務國際化旗艦計畫)
4. 台灣醫院、旅遊服務業等意願高
5. 國內醫界已導入國際醫療品質認證(JCI)
6. 國內觀光旅遊產業發達，國際遊客每年超過四百萬

Threat

1. 泰國、新加坡、印度先占卡位，英語系國家較有語言優勢
2. 產品(品牌)差異發展，待突破
3. 國際醫療糾紛
4. 國際合作(行銷管道)未通暢
5. 價格競爭大
6. 國內醫療景氣不佳，醫療人才外流

33

Opportunity

3. 政府的提倡支持(醫療服務國際化旗艦計畫)→政府的角色及責任在於跨部會溝通協調(ex, 委請外貿協會，僑委會協助)



台灣國際醫療的客源及吸引因素

項 目	語言相近	生活文化相近	高品質 低價位	歷史情感因素	特殊疾病治療
華僑	★	★	★	★	★
中國大陸人士	★	★	★	★	★
日本人士			★	★	★
東南亞人士			★		★
歐美人士			★		★

34

吳明彥，2008

台灣經濟研究院（2010），「高雄市觀光醫療產業概況之研究」，2010.04.29



台灣國際醫療的客源及吸引因素

項 目	語 言 相 近	生活文 化相近	高品質 低價位	歷史情 感因素	特殊疾 病治療
華 僑	★	★	★	★	★
中國大陸人士	★	★	★	★	★
日本人士			★	★	★
東南亞人士			★		★
歐美人士			★		★

35

吳明彥，2008

台灣經濟研究院（2010），「高雄市觀光醫療產業概況之研究」，2010.04.29
香港的國際醫療價位約是台灣三倍。可著眼大陸、香港居民。



目標市場分析

- 國家地區
 - －亞太地區之華僑，包括中國大陸、港澳等
 - －歐美、阿拉伯系國家
- 職業
 - －高所得之商業人事(企業家或中高階主管等)
 - －貴婦團
- 目標市場特性
 - －注重生活品質及健康
 - －不定期交通往返台灣

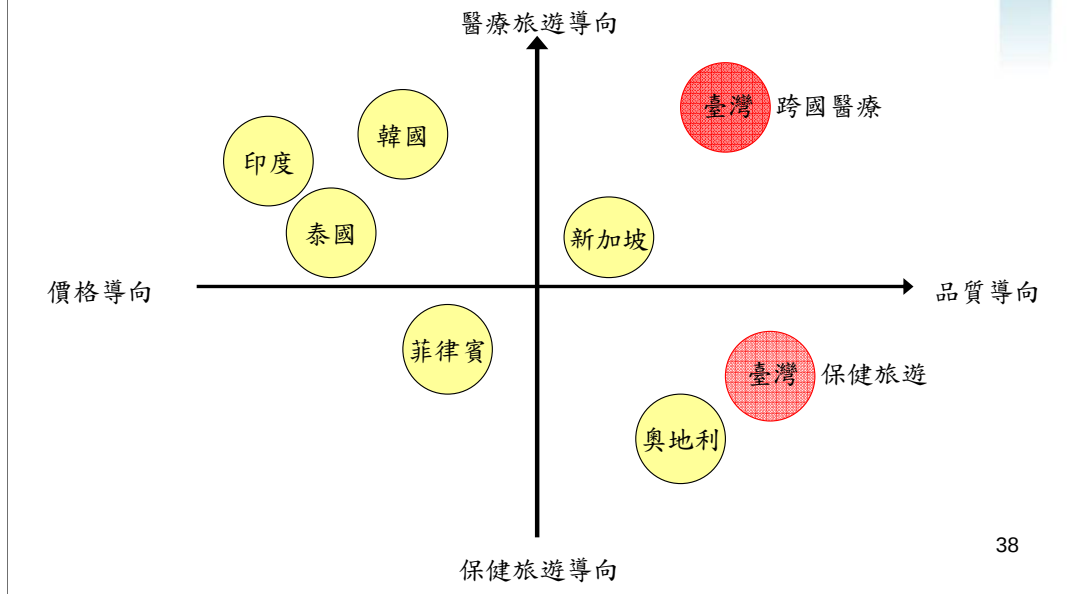


市場定位及品牌強化

- 市場定位
 - 高品質導向的醫療服務
- 品牌強化
 - 國際醫院評鑑 (ex, JCI)
 - 國際醫療救援服務



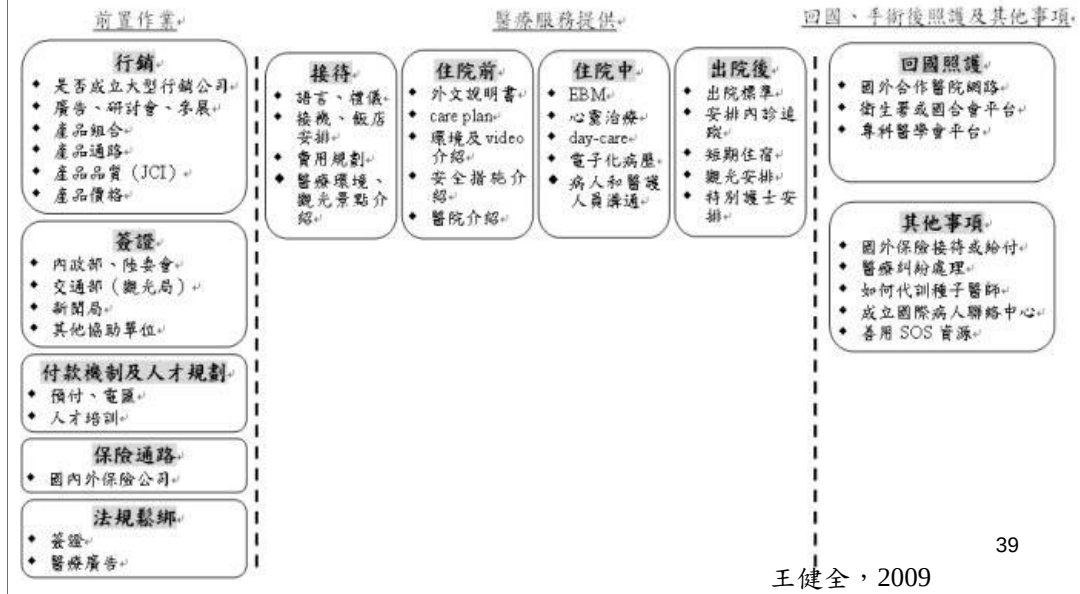
發展國際醫療定位



應著重在醫療服務品質。



醫療服務國際化的價值鏈流程



王健全，2009

39

簽證及付款機制是兩個重點。



國際醫療行銷策略分析1

• 產品 (Product)

— 類型

類型	特色	費用	時程
治療型	提供先進醫療技術服務，主要針對重大疾病的治療，並提供長期照護環境以提供休養。	高	長期：重大手術及醫療行為，需長時間住院觀察及復健。
特色醫療型	提供特定醫療行為，並形成特有專業醫療，提供專業及較低費用的專科醫療。	中	短期：配合旅遊行程的恢復即可完成療程。 長期：手術後需長時間恢復，同時亦需長時間評估變性後身、心、靈的狀態。
休閒觀光服務型	提供優質快速的服務及低廉費用。高品質的觀光資源。	低	短、中期

40

資料來源：黃美純，2007

特定醫療行為→例如肥胖治療。



國際醫療行銷策略分析1

- 產品 (Product)

- 特性

- 極具舒適及隱私的醫療環境
 - 提供高品質、高專業及整合性醫療服務
 - 高科技醫療儀器
 - 國內多家醫院國際醫院評鑑(JCI)，具國際品質標準
 - 結合觀光旅遊，豐富行程
 - 台灣國際醫療五大醫療項目：
 - 肝臟移植、顱顏手術、心血管外科、人工生殖、關節置換手術

41

顱顏手術主要是長庚醫院。

北醫發展項目可參考：心血管外科、人工生殖以及關節置換手術。



國際醫療行銷策略分析1

- 產品 (Product)

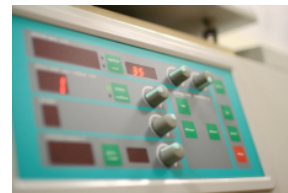
- 高科技醫療設備

- ✓ 正子電腦斷層 PET-CT scanner

- ✓ 單光子斷層掃描

- (Single photon emission computed tomography, SPECT)

- ✓ 放射免疫分析 (Radioimmunoassay, RIA)



42

2.

3. Radioimmunoassay (RIA)

國際醫療行銷策略分析2



- 通路 (Place/Distribution)
 - 外交部
 - 台灣私立醫療院所協會
 - 僑委會
 - 醫療轉介公司
 - 保險、交通及旅遊業者
 - 病患自行前往 (包含網路或媒體)

43

台灣的通路尚未建立，以收取散客為主。



國際醫療行銷策略分析3

- 價位 (Price)
 - 自費金額 (相較於台灣健保是偏高的)
 - 國內院所金額訂價不一



國際醫療行銷策略分析4

- 推廣 (促銷Promotion)

- 參與國際展覽等行銷活動，增加國際知名度
 - 2010年香港旅展等國際展覽
- 醫療服務同業合作 (醫院間的合作轉診合約等)
- 異業合作 (ex, 旅行社、旅館等)
- 網路或媒體 (新聞露出、網路知名度之刊登等)
- 各國至台灣醫院參訪

國際醫療行銷策略分析4-範例

參與2010年香港國際旅展



- 選擇主推產品：

- 健康管理中心
- 醫學美容中心
- 睡眠醫學中心
- 關節置換術
- 心血管中心
- 立體定位放射手術
- 體重管理中心
- 生殖醫學中心



香港國際旅展手冊

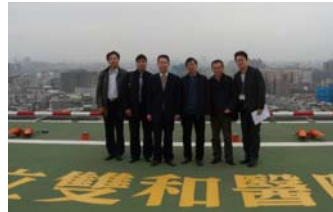
在國際旅展推廣國際醫療的成效較差，旅展民眾主要還是著重於旅遊，如果真的要
做國際醫療，一定要有好的包裝，並且建立相關通路。

最重要的是政府之支持。

國際醫療行銷策略分析4-範例 接待各國人士至台灣醫院參訪



98.08.15 南京大學醫學院院長至雙和醫院參訪



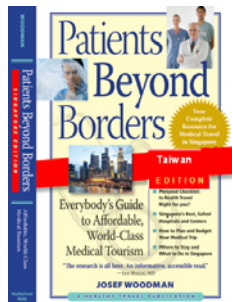
99.01.26 - 河南正骨醫院置雙和醫院參訪



99.01.11 - 南京婦科醫院參訪團

國際醫療行銷策略分析4-範例

網路或媒體



Patients Beyond Borders
刊物露出



僑委會
網路文章露出



成功案列
網路文章露出

如何進行網路或媒體的行銷是需要思考的。
成功案列：象腿手術



品質、服務、管理

全面性的 品質+服務+管理



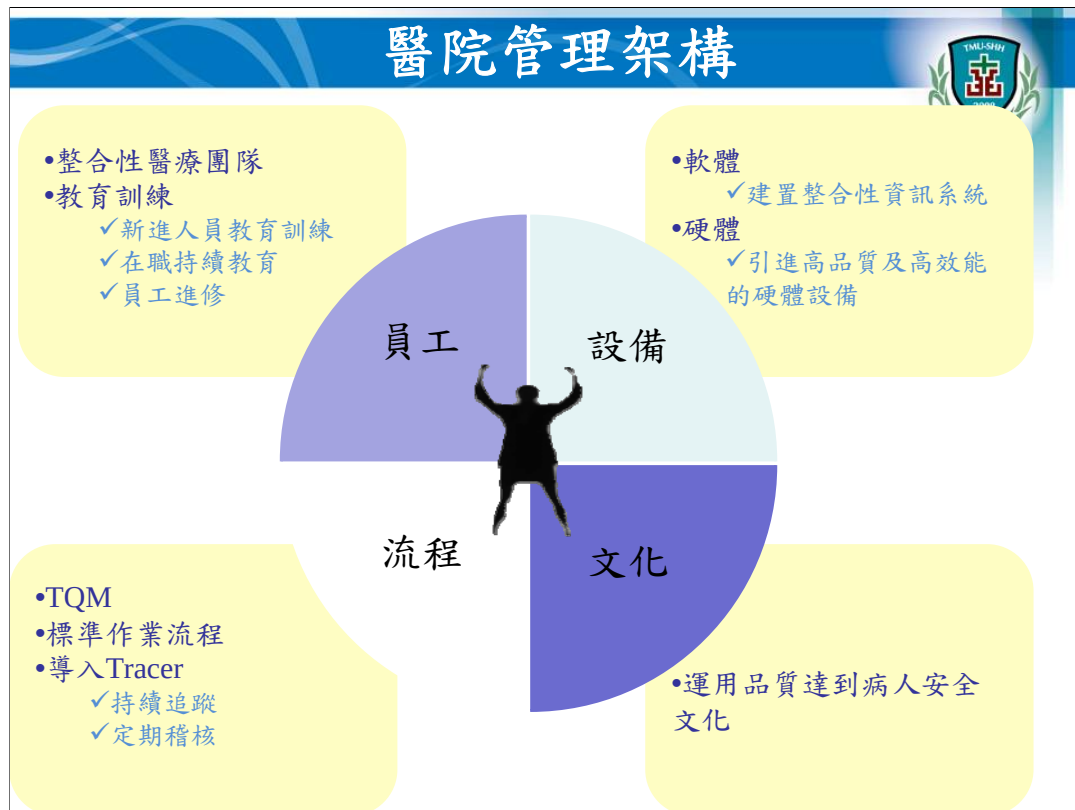
■ 整合醫院四大重要管理架構

- 員工
- 設備
- 流程
- 文化



■ 以核心價值服務理念為出發點

- 創新的作為
- 卓越、誠信的管理



以人爲中心來考量。

國際病人的接待流程一定要建立一個SOP。



整合醫院四大重要管理架構-員工

- 必備語言條件
- 整合性醫療團隊
- 教育訓練
 - 新進人員教育訓練
 - ✓ 語言溝通
 - ✓ 服務禮儀
 - ✓ 跨文化能力
 - ✓ 壓力處理團隊合作等
- 在職持續教育
- 員工進修

52

在語言能力方面，共同的語言是溝通的橋樑，從事國際事務工作少不了這重要且必要的元素，因此，大多機構要求英文、法文或其他當地語言的能力。在專業能力方面，則包括自身專業的訓練，例如醫療、教育、社工等。

然而，擁有這些專業背景其實並不足以成功地處理在異文化中所面對的問題，更重要地是將專業能力融合文化能力，應用於當地的現實情況之中，也就是跨文化的能力。

教育訓練不只是新進人員，應該要是所有員工都要做到的。

了解目標市場之文化背景。

應是所有員工應做之訓練：語言溝通、服務禮儀、跨文化能力及壓力處理團隊合作



整合醫院四大重要管理架構-設備

■硬體

- 引進高品質及高效能的硬體設備
 - ✓提供高技術的醫療服務
- 設立獨立「國際病房」及「國際病人聯絡中心」
 - ✓提供外籍人士高品質的醫療環境與聯絡窗口

■軟體

- ◆高科技、整合性高之醫療資訊系統

53



整合醫院四大重要管理架構-流程

- 以客為尊
- 標準作業流程
- 與國際接軌--JCI

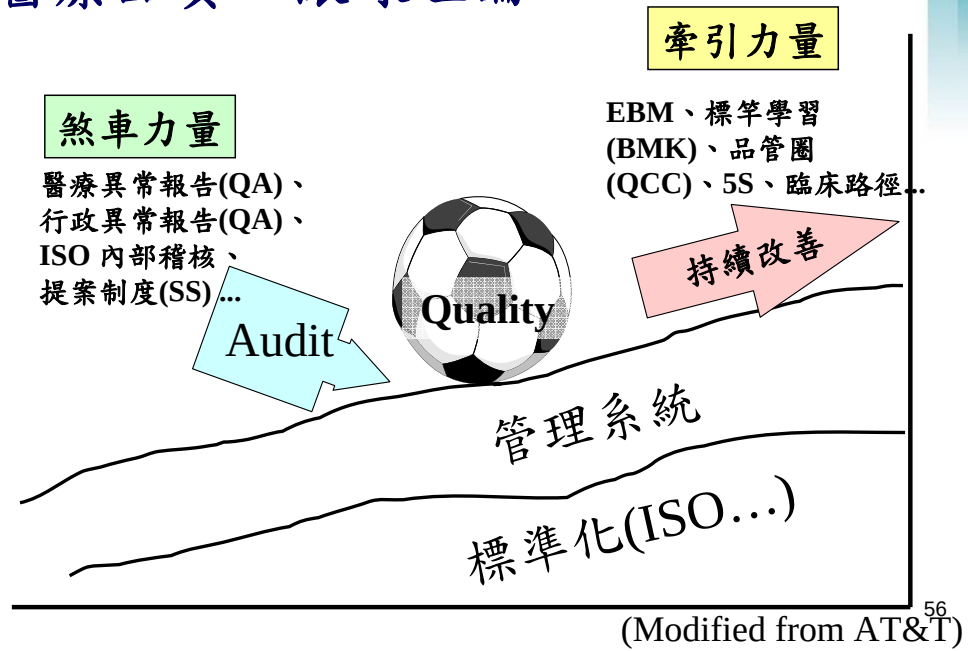
認 證

- 醫院評鑑
- 美國JCI評鑑
- 醫療服務國際化醫院
導訪視





醫療品質—滾球理論





創造魅力品質

魅力品質=創造顧客意想不到的**高品質**

如何創造魅力品質？



創造顧客意想不到的高品質



魅力品質 = P + A + S + I

- | | |
|--------------------|--|
| • P (Professional) | - <u>專業的人員</u> 提供一流的高品質服務
- <u>專業的儀器設備</u> |
| • A (Attitude) | - <u>細心的態度</u> 提供最貼心的服務 |
| • S (Soft Skill) | - 適切的 <u>溝通與表達能力</u>
- 團隊合作及分工的 <u>整合能力</u>
- 思考、分析及解決問題的 <u>處理能力</u>
- 資訊蒐集、判斷、吸收及解讀 <u>運用能力</u> |
| • I (Image) | - 創造 <u>自我的形象</u> 與品味 |

58

$S=P>1$

給顧客意想不到的感受，對方就會滿足了。

好的I需要長時間的建置，可是壞的I很容易造成。

曾請嚴長壽演講”禮貌”議題。



- 形象品牌化的醫院
 - 硬性指標
 - ✓ 基礎的技術實力
 - ✓ 醫院規模.. 等
 - 軟性指標
 - ✓ 醫院的形象知名
 - ✓ 客戶美譽
 - ✓ 企業文化.. 等

期望達到



- 服務人性化
 - 隱私性
 - 在規劃佈局中應該將個人隱私安全性放在重要的位置
 - 例如男性或女性科室，應該設立專人專室
 - 休閒性
 - 在醫院中設立醫院不再是醫院的場合，並輔以相關設施
 - ✓ 畫廊
 - ✓ 音樂表演，這種差異化、人性化的營銷策略對醫院的品味、品牌鍛造和提升有莫大的益處
- 知識專業化
 - 讓醫療技術，管理能力等全方位的專業化

努力的方向



■ 政府部門

- 扮演跨部會溝通協調
- 相關法令鬆綁——例如：
 - ✓ 外貿協會
 - ✓ 僑委會
 - ✓ 外交部
 - ✓ 觀光局
 - ✓ 衛生署
 - 核發醫療簽證
 - 醫療廣告行銷法令開放
 - ✓ 公司法——讓公司可以成立國際醫療醫院
 - ✓ 健康管理中心診所可以以公司名義辦理
- 積極舉辦國際性活動增加曝光率
- 台灣對外國際宣傳

61

如果永遠只做散客，就不叫國際醫療了。

跨部分溝通協調很重要。

國際觀光行銷，政府制定政策對國際醫療之重要。

努力的方向



■ 醫療部門

- 建立品牌形象
- 開發特色產品
- 三合一之人員訓練
 - ✓ 專業
 - ✓ 語言
 - ✓ 服務品質
- 避免醫界彼此削價惡性競爭
- 尋找跨合作平台的其他業者
 - ✓ 保險業
 - ✓ Marketing
 - ✓ 旅行業
 - ✓



■我國醫療服務具**優人才、高品質、強科技、新設備**之特色下去和全世界競爭

- 最好的品質內容
- 最合理的價格
- 最快的服務
- 最具有獨特創意
- 最適時的包裝行銷手法

結 論



- 看似尋常最奇崛，成如容易卻艱辛。
(宋·王安石·題張司業詩)---

國際醫療市場充滿機會，機會垂手可得，但同時也是充滿風險的地方，其他國家的成功案例讓我們選擇時機投入市場，但也要仔細評估是否有能力爭食醫療大餅，就成為要進入者首要的功課。

- 不入虎穴，焉得虎子。(明·羅貫中·三國演義)
一定要了解辦理國際醫療所需要搭配的人、事、時、地、物，從基本的做好人才培訓準備開始，了解自己的定位，和外部做好投資比較，是搶灘前必做的基本功課。
- 不積細流，無以成江海。(戰國·荀子·勸學)

我們若是不一步一腳印，步步為營，穩紮穩打的開始經營，就永遠不會有機會進入且將來佔有一席之地⁶⁴的機會。

國際醫療充滿機會，同時也充滿風險。知道自己能做什麼。



結 論

千年等一回，機會不可失
風險何其高，慎謀亦能斷
團隊不可少，前進有希望



參考文獻

- Josef Woodman (2008). “*Patients Beyond Borders: Taiwan edition*”, Health Travel Media.
- Tilman Ehrbeck, Ceani Guevara, Paul D. Mango.(2008). Mapping the market for medical travel. *McKinsey analysis*.
- 黃美純 (2007)。整合異業主動出擊・開創醫療服務國際化契機。台灣經濟論衡，5（10），64-81。
- 交通部觀光局 (2009)。「2009年歷年來台旅客統計」，摘自：<http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp>
- 林志宏 (2008)。“國際醫療服務推動經驗分享—醫療服務國際化之推動與展望”，醫療品質雜誌，第2卷第1期，pg. 40-44
- 王健全(2009)。「台灣醫療服務產業的國際化及其展望」，CSI台灣服務業聯網，摘自：
<http://www.twcsi.org.tw/columnpage/expert/e057.aspx>



參考文獻

- 吳明彥，台灣適合的醫療旅行發展模式，「2008台灣醫療服務國際化企業模式及發展策略」國際研討會，2008，義守大學
- 台灣經濟研究院（2010），「高雄市觀光醫療產業概況之研究」，2010.04.29
- 張緯雯 (2008)。「國際人才之跨文化能力及其學習方案」，人文與社會科學簡訊，十卷四期，pg.136-141



附醫的核心能力、競爭優勢(減重、不孕症)要拿到國際上，一定要有數據佐證。附設醫院還有乳房攝影中心之特色。

目前雙和醫院在規畫婦女健康中心，將朝國際醫療發展。雙和醫院雖是署立醫院，但限制上尚可，主要還是要發展核心競爭力。

要以謙遜的態度思考我們到底能做什麼，有什麼東西我們可以拉到世界等級。

發展核心能力，創造對國際病人的吸引力。

其實要發展國際醫療政府成立專門組織領軍，效果最優(例如成立國際醫療部)，但目前主管機關的態度仍是以滿足國內病患的需求為優先。

國際醫療發展特色 -

附設醫院：減重及IVF (生殖醫學)

國外多看醫院手術數據作為參考。

雙和醫院：腰椎手術

但要與國際相比。

國際醫療是否需另外成立公司？

國際醫療發展：政府部門配合問題

(比利時之國際醫療主要是經濟部主導。)

國際醫療最好是由政府主導，由政府成立國際旅遊單位執行。

醫院是否要進行國際醫療，端看醫院院長，吳院長覺得雙和醫院可以做國際醫療。



國際醫療行銷策略進行曲

- 4Ps (產品、價格、通路、推廣)
- 4Cs (顧客、成本、便利、溝通)
- 4Rs (關聯、反應、關係、回報)

69

4Ps (產品、價格、通路、推廣)——自50年代末由JeromeMcCarthy提出以來營銷策略，對市場營銷理論和實踐產生了深刻的影響，被營銷經理們奉為營銷理論中的經典

4Cs 80年代，美國勞特朋珍針對4Ps存在的問題提出了4Cs營銷理論

80年代，美國勞特朋珍針對4Ps存在的問題提出了4Cs營銷理論

Customer(顧客):瞄準消費者需求

Cost(成本):消費者所願意支付的成本

Convenience(便利):消費者的便利性

Communication(溝通):與消費者溝通

1、瞄準消費者需求。首先要了解、研究、分析消費者的需要與欲求，而不是先考慮企業能生產什麼產品。

2、消費者所願意支付的成本。首先了解消費者滿足需要與欲求願意付出多少錢(成本)，而不是先給產品定價，即向消費者要多少錢。

3、消費者的便利性。首先考慮顧客購物等交易過程如何給顧客方便，而不是先考慮銷售渠道的選擇和策略。

4、與消費者溝通。以消費者為中心實施營銷溝通是十分重要的，通過互動、溝通等方式，將企業內外營銷不斷進行整合，把顧客和企業雙方的利益無形地整合在一起。

在競爭性市場中，顧客具有動態性。顧客忠誠度是變化的，他們會轉移到其他企業。要提高顧客的忠誠度，贏得長期而穩定的市場，重要的行銷策略是通過某些有效的方式在業務、需求等方面與顧客建立關聯，形成一種互助、互求、互需的關係，把顧客與企業聯繫在一起，這樣就大大減少了顧客流失的可能性。特別是企業對企業的行銷與消費市場行銷完全不同，更需要靠關聯、關係來維繫。

4Rs 近來，美國Don E. Schultz 提出了營銷新理論

1、與顧客建立關聯。

在競爭性市場中，顧客具有動態性。顧客忠誠度是變化的，他們會轉移到其他企業。要提高顧客的忠誠度，贏得長期而穩定的市場，重要的營銷策略是通過某些有效的方式在業務、需求等方面與顧客建立關聯，形成一種互助、互求、互需的關係，把顧客與企業聯繫在一起，這樣就大大減少了顧客流失的可能性。產品分核心產品、外在產品和附加產品三個層次，需求分為使用需求、心理需求和潛在需求三個層次。企業必須把產品和需求的層次對應起來，對應越准，關聯性越強。

2、提高市場反應速度。

當代先進企業已從過去推測性商業模式，轉移成高度回應需求的商業模式。面對迅速變

化的市場，要滿足顧客的需求，建立關聯關係，企業必須建立快速反應機制，提高反應速度和回應力。這樣可最大限度地減少抱怨，穩定客戶群，減少客戶轉移的概率。

3、關係營銷越來越重要了

現代市場營銷的一個重要思想和發展趨勢是從交易營銷轉向關係營銷：不僅強調贏得用戶，而且強調長期地擁有用戶

4、回報是營銷的源泉。

對企業來說，市場營銷的真正價值在於其為企業帶來短期或長期的收入和利潤的能力