

南京同仁医院 迅速崛起之现象剖析

相关背景:

2007年10月8日,江宁开发区,南京市首个以三甲综合医院标准建立的股份制医疗机构——南京同仁医院正式开诊。

提起南京的三甲综合医院,老百姓熟知的就是鼓楼医院、省人民医院、省中医院、军总、市立第一医院等等,这些公立医疗机构有着相同特点:身处城市核心,拥有雄厚的公立背景和资金积累、占据诸多优质医疗资源的优先配置权。

相较这些本土公立医疗机构“大鳄”,作为一家远离主城区,在南京乃至整个长三角从没有任何背景沉淀,受到区域、人流、交通甚至体制等多种因素影响的股份制医疗机构,为何能在短短的两年多时间内迅速崛起,跻身南京三级医院前列?是“同仁”这个百年金字招牌力量的延续?还是医院本身医疗技术水平的先进?或者其背后还隐藏着更深层次的力量在不断助推?带着种种的疑问,笔者日前走入江宁开发区,走入南京同仁医院,经过连续几天的深入采访,答案逐渐浮出水面。

笔者调查:

千天大考,南京同仁交出“完美”的成绩单

2010年7月5日下午3点,南京同仁医院门口。能容纳上百辆私家车的巨大停车场内早已塞的满满当当,不时还有车辆在其间来回游弋,试图能找到车位。走入宽敞明亮的门诊大厅,里面熙熙攘攘,但在医护人员的疏导下,又显得秩序井然。“到下午3点,医院门诊量超过1100人,估计到下班时间大约为1300人左右,差不多是今年以来的平均水平。”南京同仁医院院长助理杨军告诉笔者。

1300人?笔者心中一惊,很难想象,这是一家远离主城区且开业仅仅才1000天的医院,而笔者清晰的记得1000天前的那个数据:2007年10月8日,南京同仁医院正式开诊,当天接诊量87人。

在医院办公室,笔者了解到更为惊讶的一组数据:目前,南京同仁医院日均门诊量约为1300人次,病房床位开放数已经超500余张,医护人员从最初的280人扩展到600余人,医院收入药占比不超过40%(远低于南京市三级医院平均水平),患者平均住院日低于10天,病人满意度综合测评为96.6%,2010年医院收入将从开诊当年5000多万元增长至2亿元;不单单“分数”漂亮,同时在卫生部医疗质量万里行检查中也取得了很高的评价,取得了2009年120急救分站综合评比第一名、2009年医保诚信单位以及2010年全市护理技能竞赛第一名的好成绩……显然,在医疗资源雄厚且竞争日益激烈的南京,南京同仁医院已经顺利度过大考,站稳脚跟,并且进入良性发展的轨道。

“开业不到3年,在远离主城区的江宁开发区,南京同仁医院能交出这份堪称“完美”的成绩单,足以让整个业内刮目相看。要知道,当时很多

赫赫有名的三甲医院对它的前景并不十分看好。”南京市卫生局一位人士告诉笔者。

开发区声音:

落子江宁,同仁医院显示“精明眼光”

在常人眼中,一个全新的医院,尤其是综合性三甲规模的医院要想迅速立足,除了自身软硬件条件外,很重要的就是所处的位置、区域最好高度成熟,这样市场容量才能满足医院发展的需要。按此标准衡量,江宁开发区远离主城,又是新建区域,在这个地方建一个高标准的三甲医院,风险可想而知。尤其是同仁医院这个国内顶尖的品牌医院,显然不可能不意识到这一点。然而同仁却恰恰反其道行之,不仅选址大胆,而且巨资打造。笔者了解到,南京同仁医院第一期投资额高达6亿元,医院占地240亩,主体建筑面积12.1万平方米,是目前长三角地区最大的医院单体建筑,全院设置26个临床科室、18个医技科室以及南京最大的健康管理中心,设计病床1500张,能提供约4000人次的日门诊服务……究竟是什么原因让同仁敢于“冒险”呢?

“大部分人觉得冒险,这反而恰恰体现出同仁医院此次南京选址的独到眼光。这就好比一位精明的品牌开发商去拿地,往往会出人意料,但如果你仔细去分析的话,却又在情理之中。”一位全程参与引进同仁医院的江宁经济技术开发区干部给出了这样的评价。

他告诉笔者,同仁医院是一家拥有百年光辉历史的顶尖医疗机构,作为同仁系的血统延续,南京同仁医院的综合实力毋庸置疑。而作为江宁新市区未来的重头戏,江宁经济技术开发区在区域开发、经济建设、产业集聚等方面都拥有着强大的优势,再加上公共政策的倾斜,南京同仁医院

所处的九龙湖板块肯定是江宁乃至南京未来最具活力的区域。除此之外,整个江宁拥有100多万人口,但长期缺少优质公共医疗资源,尤其是三甲综合医院更是市场空白,南京同仁医院落子江宁开发区,也是提前布局,占得先机。

“为了引进同仁这个金字招牌,江宁政府部门也给出了很多优惠政策,但站在江宁未来整体发展的角度看,绝对值得。”一家了解个中内情的房地产开发商告诉笔者,南京同仁医院的落户,彻底提升了江宁开发区的公共配套水平和区域价值,成为江宁目前土地开发、对外招商等方面的重要筹码。

行业评价:

南京同仁“血统纯正”

南京同仁医院四楼有一条文化墙。文化墙上几十幅宣传板记载着同仁医院120多年的发展历史。院长助理杨军告诉笔者,了解文化墙,了解同仁历史已成为每一位新进员工的“必修课”。

“南京同仁医院最值钱的并不是它建设规格多高,设备多先进,而是‘同仁’二字。能在不到三年时间里在南京站稳脚跟,这块金字招牌的作用作用是显而易见的。”一位南京某知名三甲医院的医生向笔者道出自己的观点。

百年流芳的公信品牌,叫响中华的精湛技术,是同仁医术之魂,也是医疗资源市场最大的核心竞争力。为了确保血统的延续性,南京同仁医院在多学科全面发展的基础上,加大眼科、耳鼻咽喉头颈外科、口腔、妇产科、儿科、康复医学科、健康管理中心等重点学科建设,最大程度地保持同仁品牌本色,使江苏百姓能够真正享受到“原汁原味”的同仁特色的医疗服务。院长于振坤博士,系北京同仁医院的“嫡传弟子”,首都医科大学



南京同仁医院

附属北京同仁医院耳鼻咽喉头颈外科主任医师,首都医科大学教授,博士研究生导师;执行院长朱正宏博士,也是北京同仁医院的“嫡传弟子”,首都医科大学附属北京同仁医院口腔科主任医师,首都医科大学副教授,硕士研究生导师。南京同仁始终强调在企业文化和人才梯队建设上保持与北京同仁医院的一脉相承。把高端人才的引进视为维护品牌纯度最关键因素来抓。因此,除目前南京同仁两大国家级重点学科眼科、耳鼻咽喉头颈外科专家副主任医师以上的专家全部来源于北京同仁医院以外,其他科室的医护人员大都在北京本部进行2年的培训后才回南京同仁医院工作。

医院学科带头人与主要骨干均来自三甲医院。依托“百年同仁”的技术优势,医院能够开展较多的在国内处在领先技术水平的手术与治疗,比如“复杂视网膜脱离复位术”、“复杂白内障、青光眼手术”、“眼眶肿瘤切除术”、“复杂斜视矫正手术”、“角膜移植术”、“复杂眼部整形术”、“近视眼激光矫正术”、“经鼻内镜脑垂体瘤切除术”、“人工耳蜗植入术”、“保留喉功能下咽癌切除术”、“早期声门型喉癌的CO2激光治疗”、“各种颅颌面创伤的整复”、“睡眠呼吸暂停综合症的手术治疗”、“糖尿病足DSA治疗术”等。医院管理模式及服务模式高标准化,引进专业的MBA团队进行医院的行政及运营管理;在医疗质量管理标准上,全院以推进医院医疗质量建设为目的,建立医院医疗质量控制管理新模式,建立起符合ISO9000族标准要求、规范医院医疗质量管理体系。

走访中笔者了解到,北京同仁与南京同仁一脉相承绝不是做点“表面文章”,南京同仁医院的首例手术即由我国著名耳鼻咽喉头颈外科专家北京同仁医院韩德民院长和南京同仁医院于振坤院长联合操刀执手。北

京同仁医院专家长期轮流在南京同仁出诊已成正常工作安排,南京百姓日常方便地享受到了北京同仁医院高超的技术、一流的服务和良好的信誉。母院北京同仁院长韩德民教授一诺千金;南京同仁医院的建设与发展,对于有着120多年历史的北京同仁来说,首次向外输出“同仁”品牌是一种创新之举,虽然南、北同仁相距甚远,但是同根同源血脉相连,北京同仁医院将始终如一地为南京同仁提供强有力的专家资源与技术保障。

深度观察:

南京同仁样本昭示医改新方向

南京同仁医院的股本结构47.5%是国有股份(北京同仁医院、江宁经济技术开发区),另52.2%是社会资本。最近几年,在对诸多老版本民营医院种种恶行“讨伐”之中,以南京同仁医院为代表的股份制医院全新版本逐步走入大众的眼睛。连续数日的采访让笔者深深感受到,这个新样本清晰勾勒了中国民营医院从营利性社会医院到股份制大型医院的演进道路,它的投入规模之大、参与力量之多、产业影响之深,将令人叹为观止,其结局势必影响中国民营医疗甚至整个医疗卫生体系的版图。

中国医院协会民营医院管理分会会长、原国家卫生部医政司司长于宗河先生于今年6月份到南京同仁医院进行了详细的调研。他表示,像南京同仁医院这种由北京同仁医院这样的大型综合性医院牵头,整合社会各种资源创办的多元化办医创新模式,不仅为社会百姓带来了实实在在的利益,同时也为医院的长久发展起到了积极作用,是一种值得推广的办医模式,并将这种模式带回北京,供卫生部制定医改政策参考。

(特约通讯员 杨沈)

声音:南京同仁医院具有样本意义

公立医院改革的主题是股份制,这已经成为目前医改讨论的主要方向,而笔者走访了解到,北京同仁医院早在7年前就已经开始大胆尝试。2003年4月22日,北京同仁医院花3.36亿元买下了与医院一街之隔的北京亚视金明大酒店。经过半年多的改建,酒店被改造成北京同仁医院东院。2004年2月18日,北京同仁医院的东院正式开诊。它的开诊标志着北京同仁医院成为首家通过资本运作迈向产业化发展之路的国内公立医院。随后,北京同仁医院吸收社会资本,完善股份制结构,成立同仁医疗产业集团,集团与南京江宁开发区政府及昆明市政府合作,共同组建了南京同仁医院及昆明同仁医院,开启同仁系扩张之路。南京同仁医院也被视为公立医院进行股份制重组改革的先行者。

对于其的样本价值,复旦大学公共卫生学院教授郝横给予高度评价。他认为,同仁医院集团化改革对提高医院运作效率、解决社会关心问题和实现“三医联动”总体目标将产生积极影响,通过走集团化道路,发挥集团品牌效应和综合服务优势,降低成本,增强对病人的吸引力,扩大医疗市场份额,增强医院的竞争力,将是我国医院管理者不断探索的方向。

影响:英雄所见略同,股份制模式得到了行业认可

谈到公立医院改革样本,除了同仁医院模式外,拥有百年历史的南京鼓楼医院也走出了一条特点非常鲜明的道路。鼓楼医院的改革模式也被称为大医院托管小医院的模式,又称委托经营模式,大医院帮助托管那些小医院,而不涉及到隶属关系的改革。对于大医院来说,需要派出相应的管理班子,小医院这边的东家需要向大医院支付相应的报酬。“其实鼓楼医院在改革过程中,除了不断完善自身的鼓楼医院模式外,也在尝试着多元化股份制发展模式。”南京市卫生局工作人员告诉笔者,正在建设的鼓楼医院集团-仙林国际医院也引入了股份制模式。

走访中,笔者深深体会到,与很多民营医院举步维艰形成鲜明对比,同仁医院模式的成功,很重要的一点就是在医院股份制改革过程中,“医院办医院”思路得到始终如一坚持。

股份制改变的只是医院的资本结构,不变的是同仁医院的专业性以及公益性。同仁医院利用“精品连锁店”方式进行扩张,使得自己的品牌、技术不断得到延伸和壮大。可以说,在当前我国医疗卫生改革尚无成功经验可循的情况下,同仁医院模式大胆的探索与尝试也必将对我国医院体制改革起到一定的推波助澜的作用。

链接:

北京同仁医院,中国医疗行业一面旗帜

北京同仁医院是我国西医历史最长的医院之一,始建于1886年,在漫长的医疗实践和发展进步中,逐步形成了眼科、耳鼻咽喉头颈外科的国家重点学科优势,作为一所全面综合发展的大型三级甲等医院,医院在心血管科、急诊、重症监护体系,内科糖尿病综合防治、胰岛移植、免疫治疗;外科微创技术、足踝外科、器官移植、肿瘤基因治疗以及麻醉、影像学等领域也颇具特色。百余年的发展积淀了底蕴深厚的同仁文化,培育了“精、诚、勤、和”的同仁精神,锻造了享誉世界的金色品牌。

