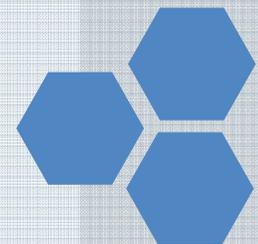




「新都醫療」創建服務品牌



“服務業品牌面對的獨特難題”

Speaker: Mr. Jonathan Ng
CEO
新都醫療集團



Difficulty Overview

次序	難題之屬性 (The Nature of Difficulty)	難題之根源 (Root Case)
難題 1	缺乏對外部、內部環境的系統分析	Under-analysis
難題 2	方向性的難題 - 品牌定位錯誤	Un-matching
難題 3	結構性的難題 - 品牌執行舉步維艱	Un-supportive



難題 1: 缺乏對外部、內部環境的系統分析 (1)

Are they under analysis?

STEP Model: 檢現難題

Social – Cultural

Technology

Economic

Political



難題 1: 缺乏對外部、內部環境的系統分析 (2)

STEP Model: 檢現難題

Social – Cultural

- ◇ 香港人變得長壽
- ◇ 健康意識變高
- ◇ 服務品質要求高

Technology

- ◇ 資訊科技
- ◇ 健康科技

Economic

- ◇ 保險公司動向
- ◇ 租金上升

Political

- ◇ 香港醫務條例
- ◇ 香港醫療改革
- ◇ CEPA



難題 1: 缺乏對外部、內部環境的系統分析(3)

SWOT Model : 檢現難題



Threats

1. 香港醫務條例
2. 香港醫療改革
3. 租金上升

Opportunities

1. 資訊科技
2. 健康科技
3. 香港人變得長壽
4. 健康意識變高
5. 服務品質要求高
6. 保險公司動向

Weakness

削弱品牌的競爭優勢

1. 醫療行業文化
2. 中小企一般企業文化
3. 軟性管理

Strengths

支持品牌的競爭優勢

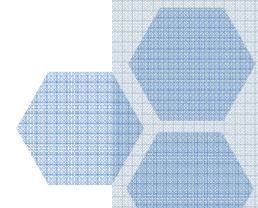
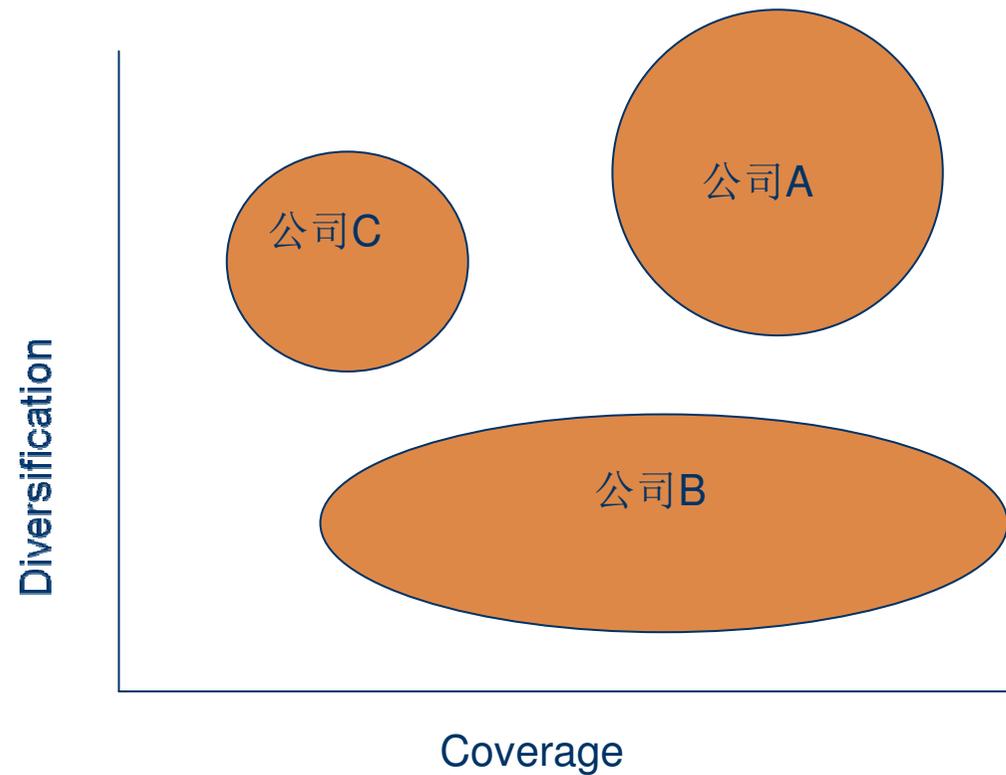
1. 多元化醫療服務
2. 一站式服務
3. 客戶群
4. 位置方便
5. 通宵夜診
6. 地區優勢
7. 知名度
8. IT系統



難題 2: 方向性的難題 - 品牌定位錯誤(1)

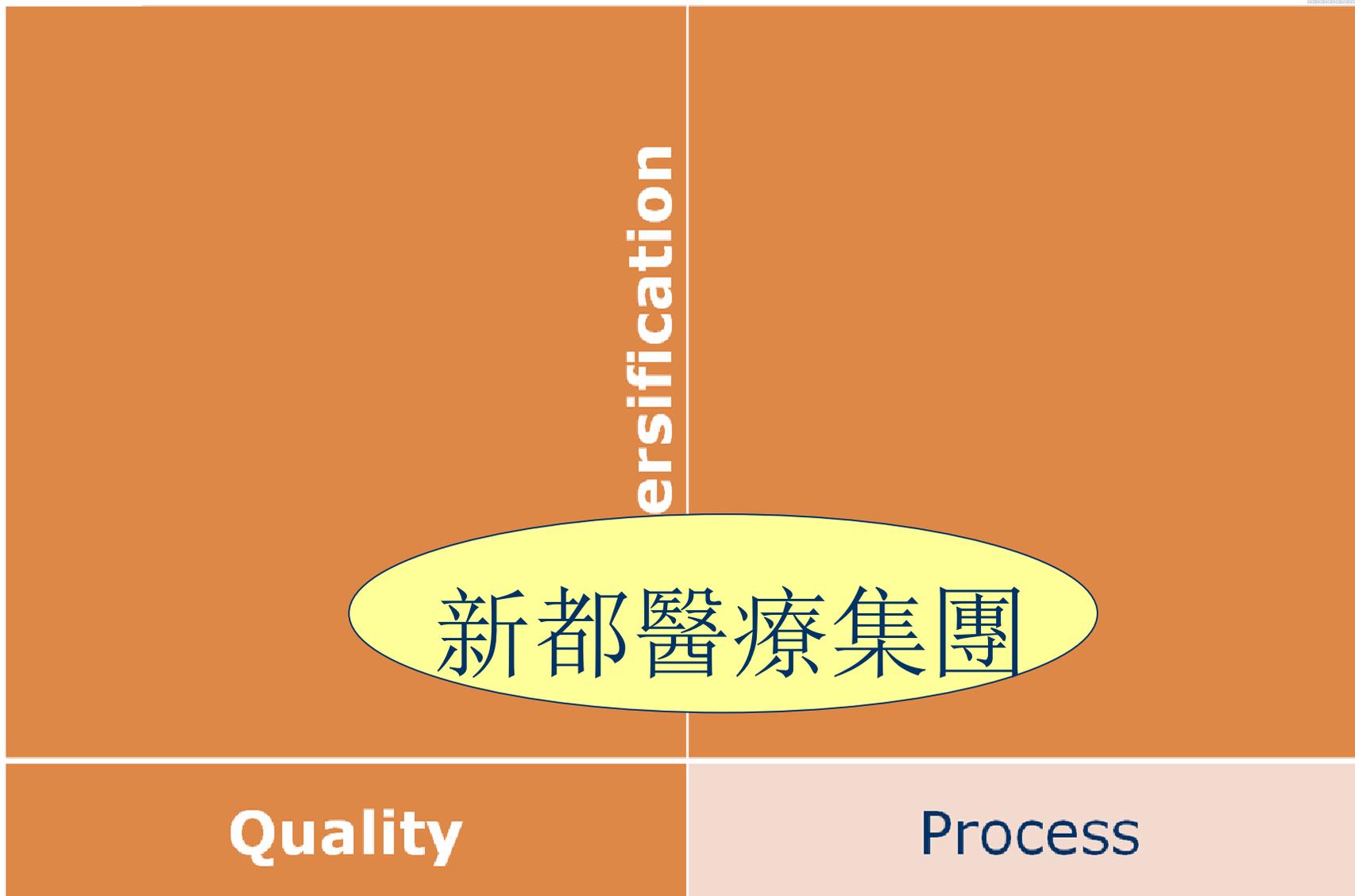
2) Is it matching with external & internal environments?

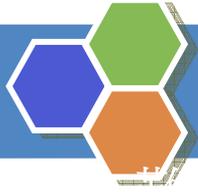
Brand Mapping定位圖





難題 2：新都品牌定位

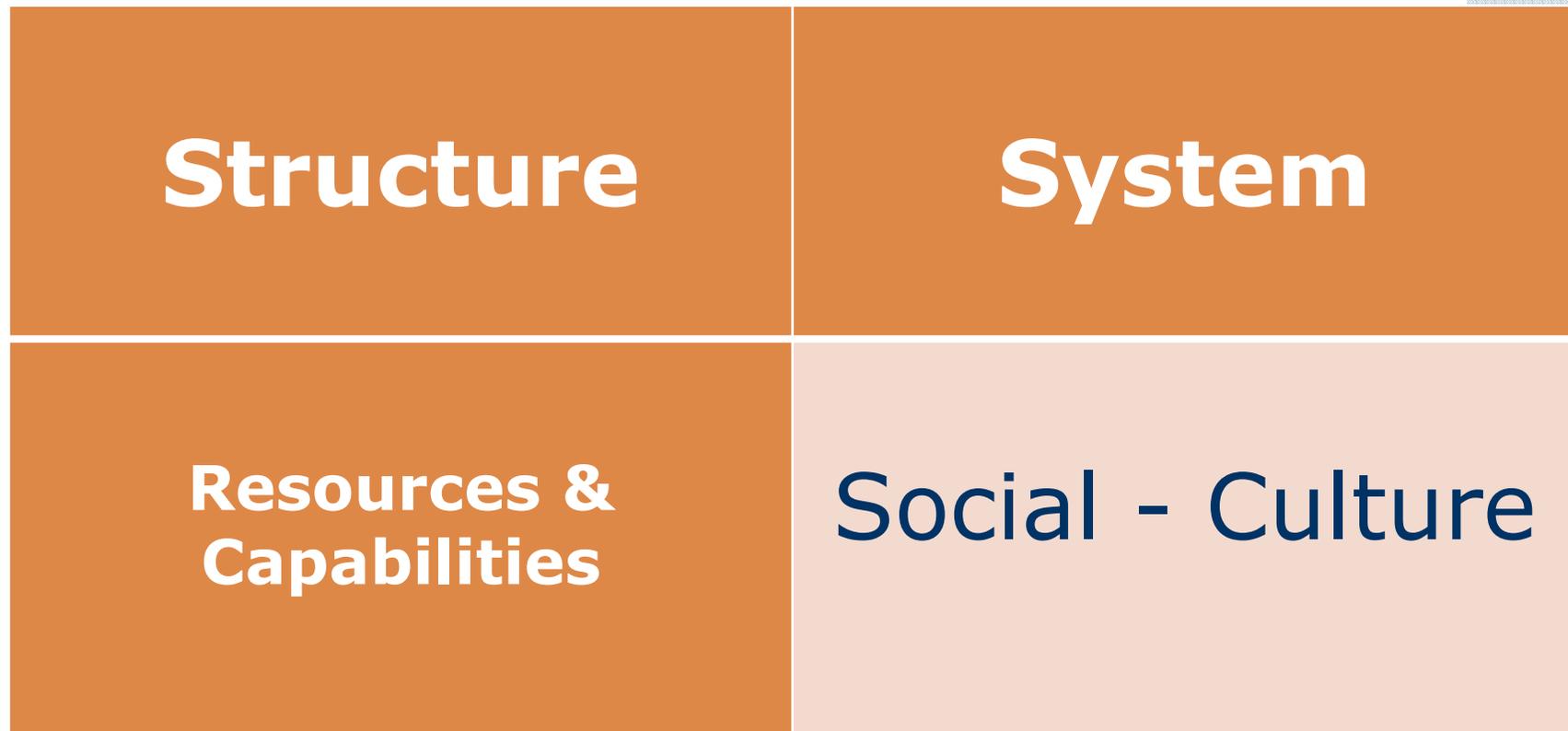




難題 3: 結構性的難題 - 品牌執行舉步維艱

Are they Supportive to Strategic Positioning?

3C and R&C Model

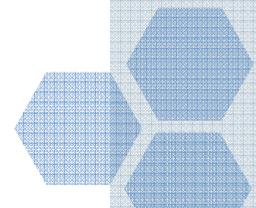




品牌建立 (Brand Development)

建立層次

- ❖ 品牌戰略層
- ❖ 品牌戰術層





品牌戰略層

新都“品牌核心價值”(VMV)

企業理念 (Vision)	「及早發現、及早醫治」
企業使命 (Mission)	「持續健康管理」
品牌承諾價值 (Value)	「健康身體，優質生活」



運作圖解

新都使命
持續健康管理

及早評估

前期檢查



及早醫治

全科及專科醫生
配套跟進



市民願景
健康身體・優質生活



品牌戰術層

品牌Personality

品牌接觸點

品牌體驗

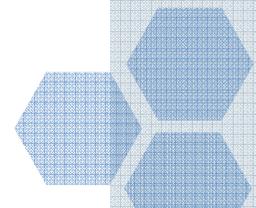
7P



7 P

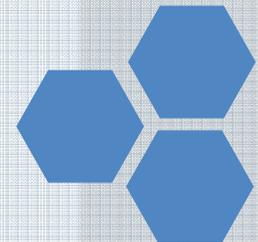
品牌元素

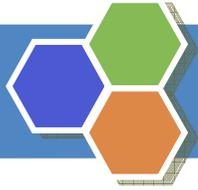
- ❖ **1. Product**
- ❖ **2. Place**
- ❖ **3. Price**
- ❖ **4. Promotion**
- ❖ **5. People**
- ❖ **6. Process**
- ❖ **7. Physical evidence**





「新都醫療」創建服務品牌 實踐個案

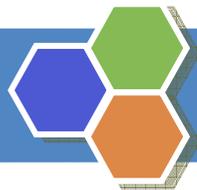




提綱

- 1 公司簡介
- 2 顧客組成
- 3 品牌承諾價值
- 4 市場行銷組合
- 5 品牌元素
- 6 公司的商業模式

- 7 品牌的創建及推廣
- 8 廣告、公關推廣活動
- 9 品牌表現評估
- 10 機會及挑戰
- 11 未來的發展方向
- 12 系統性的制定品牌戰略



公司簡介

- ❖ 始於**1986年**;
- ❖ **1990年**診所擴張規模;
- ❖ **1997年**,新界西第一間通宵診療服務的診所;
- ❖ 醫學美容市場逐步發展與擴大;
- ❖ **2005年**, 建立「新都皮膚鐳射中心」;
- ❖ **2012年底**, 擁有十多家診所;



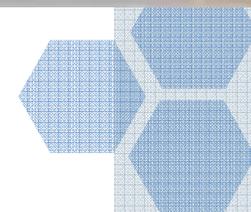


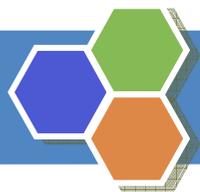
多元化醫療服務

2008年建立醫務培訓中心



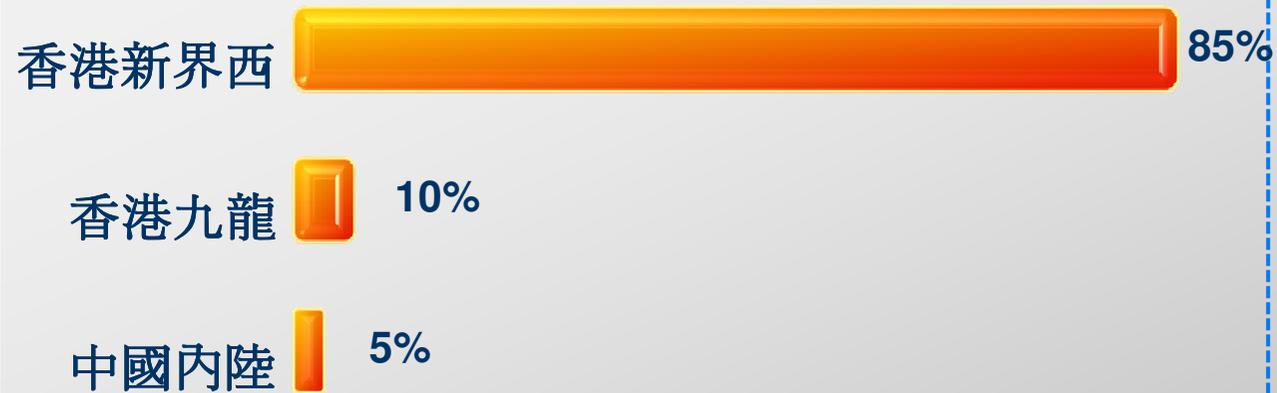
- ⇒ 皮膚科
- ⇒ 整形外科
- ⇒ 精神科專科
- ⇒ 腦神經專科
- ⇒ 腦神經外科專科
- ⇒ 牙齒矯正科
- ⇒ 口腔頷面專科





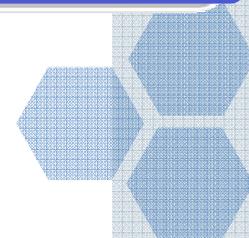
顧客組成

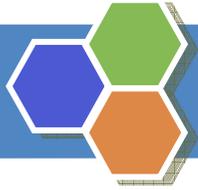
根據顧客的居住點區分



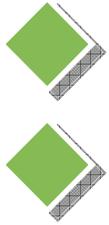
根據收入區分

顧客群有往中產家庭轉移的趨勢





品牌承諾價值



「健康身體，優質生活」
「持續健康管理」

健康持續管理三部曲



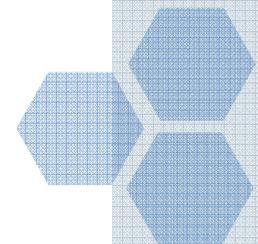
Early Assessment
及早評估

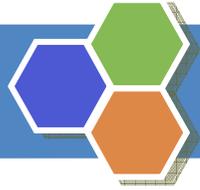


Early Detection
及早發現/診斷



Early Therapy
及早醫治





如何清楚闡釋優質生活的品牌形象？

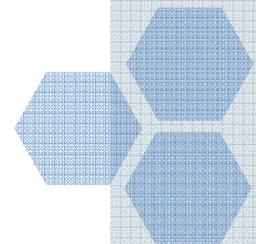
如何來體現品牌形象？

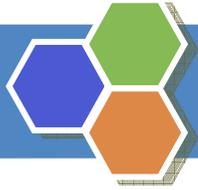
反映品牌承諾價值？

品牌差異點？

品牌相似點？

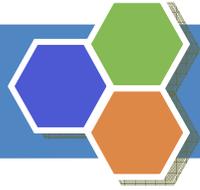
哪些是品牌的關鍵接觸點？





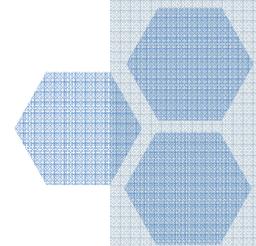
品牌元素

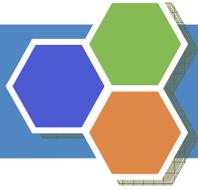




如何演繹承諾的品牌體驗？

- 現階段，營銷**7P**尚未完全履行品牌所承諾的「健康身體，優質生活」的價值，仍需進一步提升品牌體驗以將優質生活的情感體驗傳達給消費者。





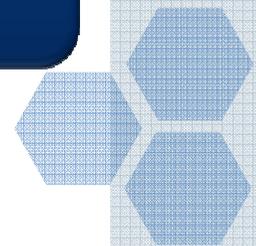
品牌的創建及推廣

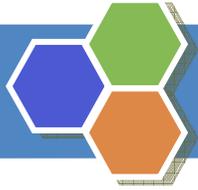
支持品牌的競爭優勢

「新都」能吸引顧客是因為：

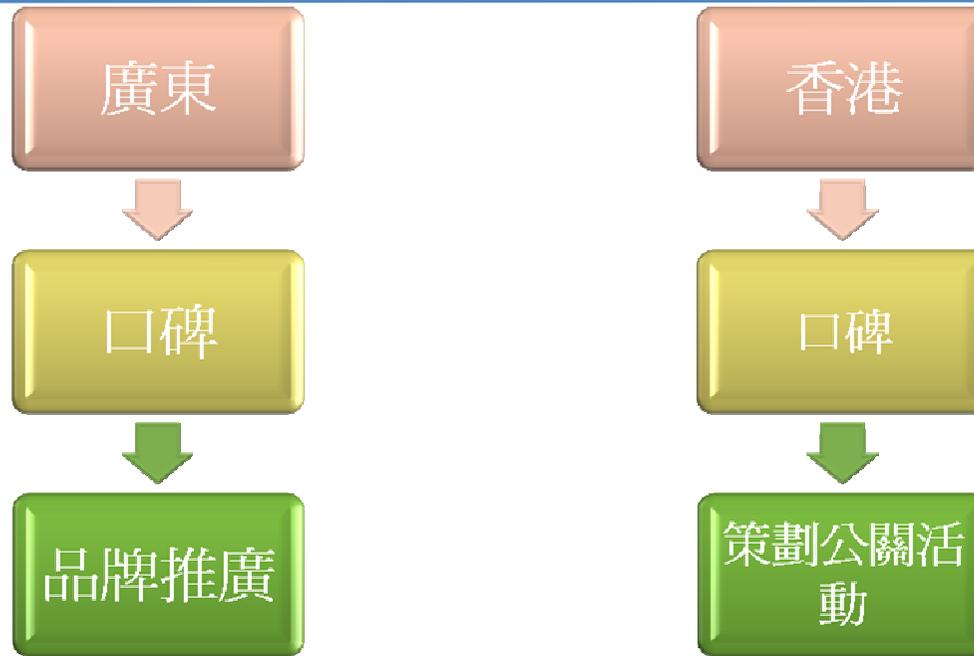
- ◆ 知名度
- ◆ 位置方便
- ◆ 通宵夜診
- ◆ 一站式服務
- ◆ 投資客戶資料庫及醫療檔案管理

顧客對「持續健康管理」理念的瞭解及觸動程度？

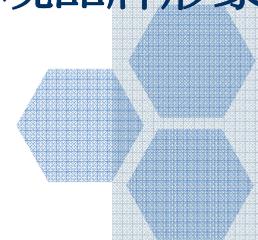


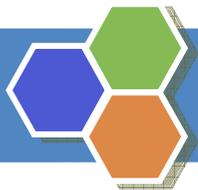


廣告、公關推廣活動

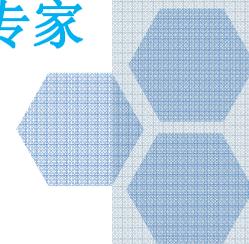
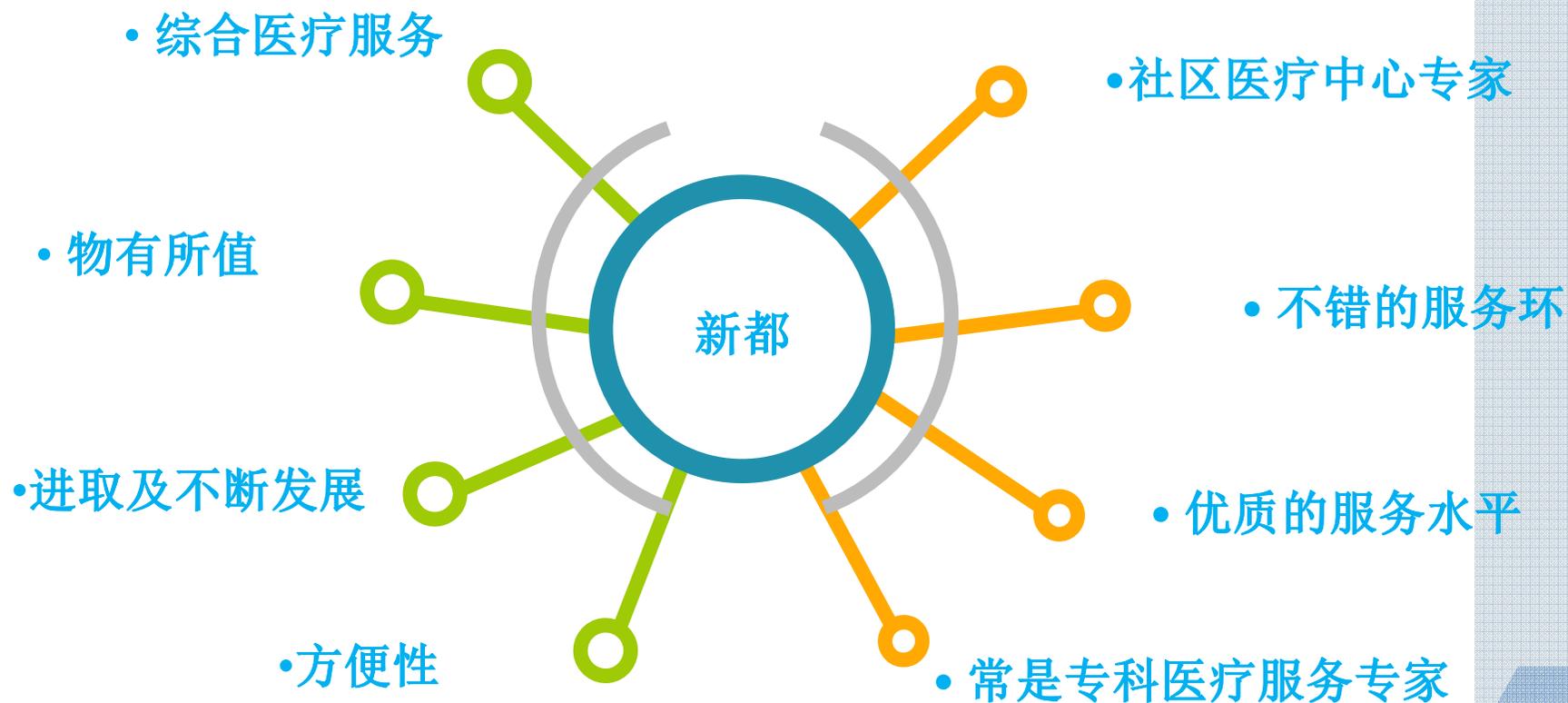


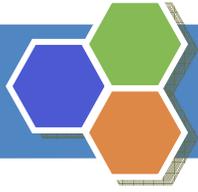
- ◆ 前線員工品牌意識及對自己在品牌體驗中的角色認識?
- ◆ 診所及每一服務店對品牌形象及品牌體驗的配合程度能否体现「新都」的品牌核心價值?
- ◆ 商標的顏色是黃與灰&宣傳單頁的主色調亦為黃與灰，藉此體現品牌形象，但能否彰顯出「健康身體，優質生活」的品牌承諾價值?





现时客户对新都品牌的联想



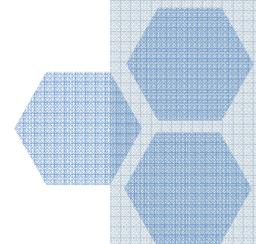
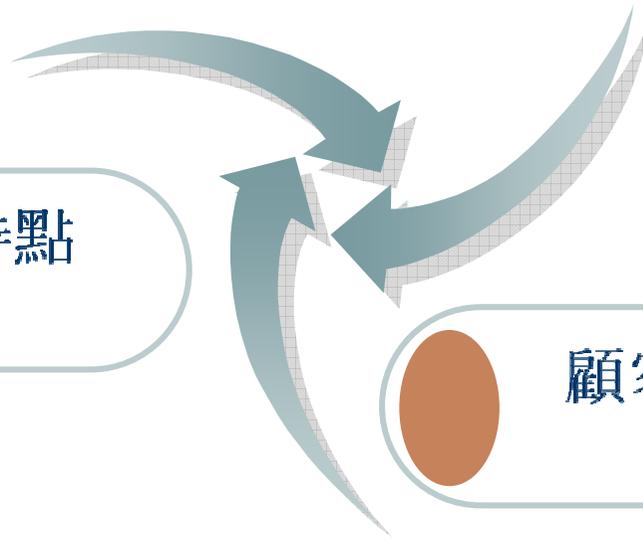


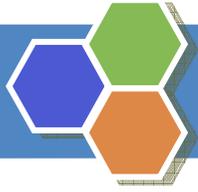
品牌表現評估

企業回饋及感知

品牌體驗特點

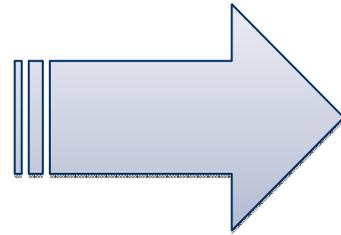
顧客回饋及感知



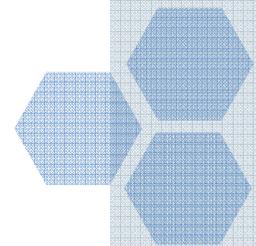


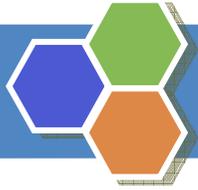
❖ 如何鋼化？

❖ 如何優化？



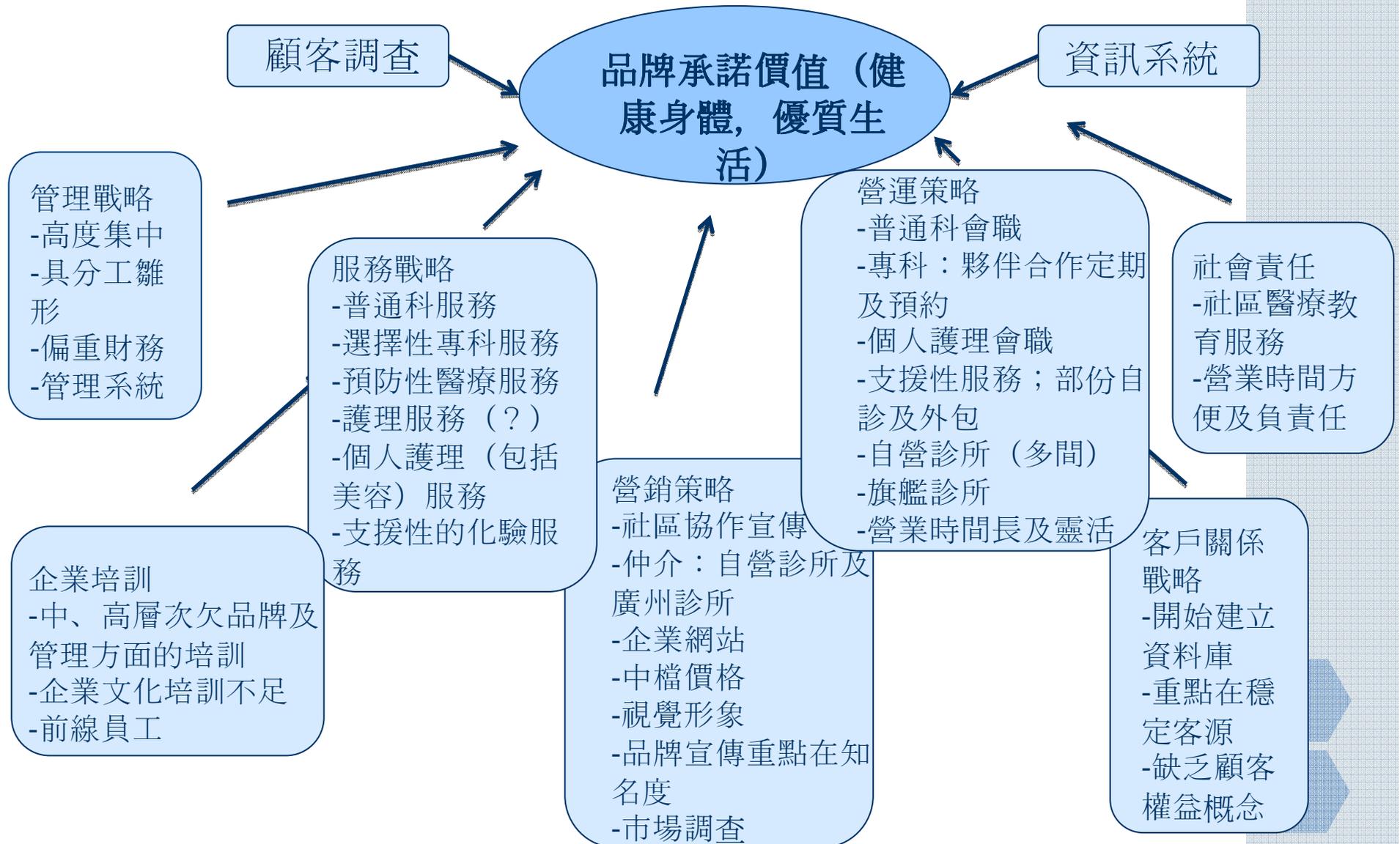
更好的提供品牌的承諾價值

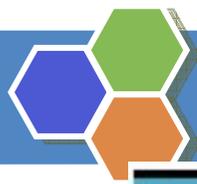




公司的商業模式

「新都」的商業模式

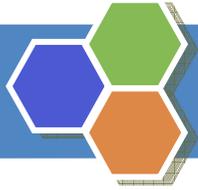




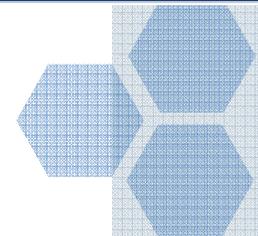
公司的商業模式

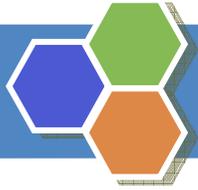
醫療服務	所占比例	服務詳情
普通門診 (GR)	70%	<ul style="list-style-type: none">➤ 普通科服務收入達到已穩定狀態。
專科 (Specialist)	20%	<ul style="list-style-type: none">➤ 專科包括眼科、皮膚科、腸胃科和婦診科等，而每個專科的主診醫生為 2~3 個。➤ 腸胃科服務發展時間最長，漸漸穩定 (收入比重約為 10%)。➤ 皮膚科服務相對不穩定，市場會影響到 兼職主診醫生的上班時間。如果兼職的主診醫生沒有時間坐診，診所暫時就不能提供皮膚科服務。
其他	10%	<ul style="list-style-type: none">➤ 其他醫療服務包括美容院、眼鏡鋪、培訓課程等。

「新都」醫療服務收入分配情況



機會及挑戰





未來的發展方向

專科發展方面

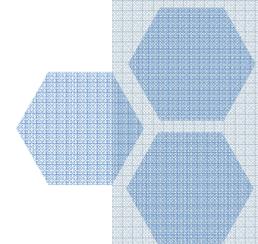
- ◆向專科發展和注重團體醫療
- ◆現在本港人口老年化現象日趨嚴重，對健康身體及持續健康管理的服務需求上升。

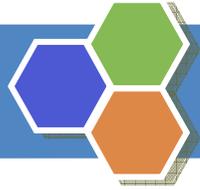
市場方面

- ◆客源重點仍放在香港市場，通過發展中國內地市場帶動香港市場。
- ◆三年後內地顧客人數翻兩倍。

顧客群方面

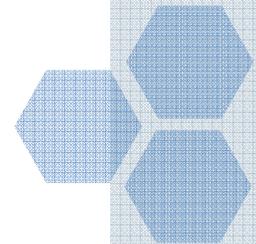
- ◆發展兩個顧客群：外資公司和高
端顧客群。

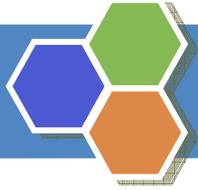




第一年：系統性的制定品牌戰略

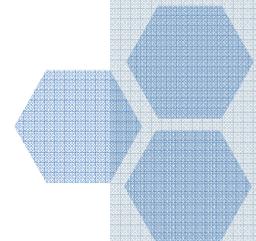
- ❖ 聚焦於「新都」品牌，制定企業戰略發展方向，確定未來顧客組合及服務組合（對收入和利潤、企業的持續性發展及品牌定位與未來的發展方向皆具有重要影響）。
- ❖ 尋找更具吸引力和差異化的品牌承諾價值及形象特點。
- ❖ 據品牌承諾價值、品牌形象、品牌身份界定（**Brand Identity**）設計「新都」的品牌體驗，尋求關鍵的品牌接觸點和相關的品牌元素。
- ❖ 將品牌體驗價值進一步深化，做好全面的品牌體驗設計，利用品牌接觸點來傳達品牌的體驗價值。

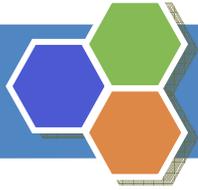




第一年：系統性的制定品牌戰略

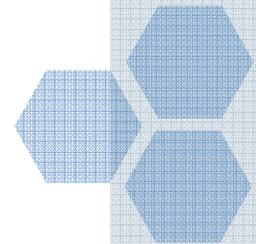
- ❖ 根據現時市場細分，結合各類顧客的銷售分析及對「新都」的品牌認知、理解和期望等，決定未來三年的市場組合及各目標市場間的協同效應，制定優先拓展的次序，決定未來的目標市場和顧客。
- ❖ 在香港及廣東省進行**2-3**場的小組座談，瞭解顧客對「新都」品牌的認知、感覺與期望，他們從什麼資訊渠道接觸及瞭解「新都」，消費行為的特點和哪些因素影響對「新都」的接受程度，尋找推動目標顧客對「新都」產生興趣和購買態度的品牌推動力。
- ❖ 同時，通過調查瞭解顧客對於「優質生活」的界定及希望從「新都」獲得哪些優質生活的品牌體驗。

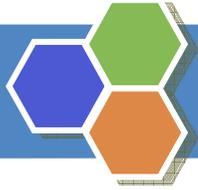




第一年：系統性的制定品牌戰略

- ❖ 進行消費者市場調查，研究在消費者心目中，「優質生活」代表什麼？消費者希望診所提供哪些優質服務？
- ❖ 研究各診所分店在「新都」的品牌形象、品牌推廣和品牌體驗中的角色，並根據此為相關渠道商提供培訓和設計評估渠道商表現的**KPI**。
- ❖ 利用新制定的品牌創建及發展戰略，申請**BUD**基金，資助品牌活動。
- ❖ 藉培訓提升高層管理人員的品牌規劃和管理能力。
- ❖ 成立品牌管理發展小組。

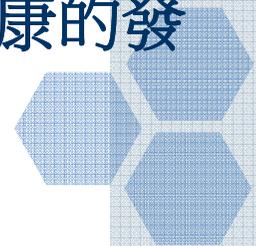




建議

基於對「新都」所做的訪談記錄，研究團隊現提出如下發展建議，以幫助「新都」品牌持續健康地發展：

- 1 「新都」需強化品牌差異性，與競爭對手拉開較大的差距，保持品牌獨特性。
- 2 關於如何從廣州帶客來香港，「新都」需要建立清晰可行的商業模式。
- 3 強化管理分工，同時對管理層進行管理決策培訓。
- 4 進行品牌服務文化培訓及員工服務態度、儀容儀錶培訓。
- 5 「新都」的企業/顧客回饋及感知度（**perception**）尚未知，顧客的品牌體驗特點亦不清晰。因而極力需要做一次顧客滿意度和感知度調查，以幫助「新都」瞭解顧客的需求和滿意度，從而提升品牌形象，促進品牌持續健康的發展。





Thank You!

