

涂光晋：
医疗卫生机构要学会危机管理

本报记者 刘 畅

人物简介

涂光晋,中国人民大学新闻学院教授,现任教育部重点研究基地中国人民大学新闻与社会发展研究中心执行主任,兼任中国高等教育学会新闻学与传播学专业委员会秘书长、常务理事等,国家卫生和计划生育委员会突发事件卫生应急专家咨询委员会委员,中央电视台《感动中国》推选委员会委员。

“我们今天处在一个多媒体、新媒体和全媒体融合的时代,新闻传播的主要类型也逐渐演变为组织传播、大众传播、网络或新媒体传播3种类型。这就意味着,可能有大量事实在原本不为人所知的情况下突然被爆料。”中国人民大学新闻学院教授涂光晋指出,对医疗卫生机构来说,在今天的舆论环境下,由突发事件和公共卫生事件等带来的危机几乎是不可避免的。我们无法阻止危机的发生,却可以决定如何管理。管理的策略,将直接决定危机导致毁灭性的后果还是转化为建设性的契机。

态度不端自食苦果

“齐二药事件”发人深省

涂光晋说,危机理论上是指危及组织利益、形象、生存的突发性或灾难性的事故或事件。它具有不可完全预知性、破坏严重性、事件紧迫性、爆发过程中高度不可控性等特征。

危机发生后,管理不当会带来怎样的严重后果?涂光晋举了“齐二药事件”的例子。

2006年,黑龙江省齐齐哈尔市第二制药有限公司(以下简称齐二药)生产的亮菌甲素注射液,在原料采购过程中,一名采购员为了牟利,用工业二甘醇冒充丙二醇。之后,齐二药在原料检测、产品生产和产品出厂前复检过程中都没有发现问题,造成了后果严重的“齐二药事件”。这一事件,导致广州中山大学第三附属医院13位患者死亡、13位患者脏器终生受损。

这个事件就是一个由于药品不良反应事件导致的公共事件危机,它同时牵涉两个组织;营利性社会组织齐二药,公益性社会组织广州中山大学第三附属医院。同时,事件也牵涉到了相关政府部门——齐齐哈尔市食品药品监督管理局、广州市卫生局。

随后,中央电视台《焦点访谈》栏目的记者分别采访了齐二药的企业员工、齐齐哈尔市食品药品监督管理局人员及厂家代表,三者的答复是第一个说谎、第二个不说、第三个胡说,恰巧构成了危机发生后最常见的3种表现。

最终,这次危机影响了齐二药的形象以及中国制药行业的整体形象,并直接导致这家企业退出了市场。正是从这次事件中,医疗卫生机构体会到了危机带来的巨大影响。

主动发声化危为机

北大人民医院应对“非典事件”成典范

与“齐二药事件”错误的应对策略截然不同,2003年北京大學人民醫院在“非典事件”中主动寻找媒体合作、合理积极应对,及时将危机转化为机会,成为医疗卫生机构进行危机管理的典范。

在非典期间,北京大学人民医院成为重灾区,医务人员感染非典的就有93人,占全国医务人员感染量的1/5,患者感染的就更多了。此后,北京大学人民医院被北京市卫生局隔离了21天,也让该院成为新中国成立以来第一个被整体隔离的医院。

隔离期间,网络上骂声一片,要求追究当时的北京大学人民医院院长吕厚山的刑事责任。在该院解除隔离的第一天,吕厚山所做的第一件事就是打电话给中央电视台《面对面》栏目主持人王志,要求接受采访。随后,吕厚山在接受采访时态度诚恳和善,很快把被动变成了主动引导话题,用联络媒介主导舆论的危机公关方式,挽回了北京大学人民医院及他本人的形象。他的高明之处在于不仅有危机处理意识,还有危机恢复管理意识。

危机恢复管理包括危机中负面影响的消除、利益相关者良性互动关系的重建、组织内部经验教训的总结,是危机公关中重要的一环。此外,在危机发生后面对媒体还应注意:设想问题、认真调研、充分准备,做到有备而来;理解记者、积极配合、态度平和,做到心态积极;讲真话、态度诚恳、言之有物,做到实事求是;适时重复、变化主题、慎用幽默,做到学会沟通。

医疗卫生机构危机频发

事前“防火”和事后“救火”一样重要

不管是“齐二药事件”,还是北京大学人民医院的“非典事件”,都不是简单发生的个案。从2005年起,深圳市人民医院及哈尔滨医科大学第二附属医院的“天价医疗费事件”、北京同仁医院“徐文被砍事件”等等,越来越频发的医疗卫生机构公共危机事件,不断要求我们分析危机产生的原因,找到解决问题的出口。

实际上,这类危机产生的客观原因是:随着人民生活水平的提高,健康成为追求生活质量的第一要求;同时,因病返贫、因病致贫,成为很多家庭陷入贫困的重要原因之一。而医院作为与公众切身利益密切相关的社会组织,必须面对医患关系和医疗质量被高度关注的现实。

目前,我国医药卫生体制改革总体不到位,医疗卫生行业存在诸多体制缺陷和机制问题,这也客观上让医院和医生成为公众对医改不满的直接承受者。

同时,我国绝大多数医院为公立医院,国家拨款很难维持大多数医院的正常运转;公益性社会组织的社会责任与公立医院生存、发展压力的现实矛盾,经济效益与社会效益的两难选择;优先考虑或更加注重经济效益、放松甚至放弃医院与医生的天职,成为医疗卫生机构危机频发的主客观交织的原因。

此外,一些医院及医生只注重医学专业知识与技术,缺乏基本的人文意识;不注意医德医风建设;不会正确处理医患关系中出现的问题;不会正确应对媒体的采访和负面报道,则是激化矛盾,造成危机或扩大危机的主观因素。

有了对危机复杂成因的梳理,医疗卫生机构就可以有针对性地开展危机管理,进行危机公关与危机管理辨析,有效预测危机,采取措施,建立有效化解危机、恢复信誉的一整套机制;按照危机的发展过程划分危机管理阶段,实现转危为安、化危为机的危机管理目标。

如今,医疗卫生机构的突发事件危机已经成为直接影响政府和国家形象的一类危机,“虽然危机几乎不可避免,但是如何应对我们却可以以选择。”涂光晋说,了解危机的内涵及特征、分析危机管理的阶段与目标、掌握危机管理的实施步骤、完善危机传播管理的原则与策略,是传统媒体与新媒体融合时期医疗卫生机构从业者应当具备的素质。



涂光晋



余仁山



白剑峰

本版图片均由史尧拍摄

余仁山：
重宣传,也要重新闻策划

本报记者 常 娟

人物简介

余仁山,中国电视文艺家协会会员,北京市朝阳区教育决策咨询专家委员会委员,有16年新闻从业经历,负责调查监督类报道及大型主题报道的选题策划工作。

“对客观发生的新闻事件的有效、充分把握,全部在主观的预料之中,为了提高报道的影响力,媒体通常讲究新闻策划,医疗卫生机构的新闻宣传也要重视新闻策划,在忠于事实的前提下做好新闻策划。”4月13日,中央电视台新闻中心资深策划人余任山说。

余仁山的授课主题是《重大题材的新闻策划》,他从策划的概念、新闻策划的概念、新闻策划与策划新闻、新闻策划的基本属性4个方面,对全省卫生系统宣传人员进行了培训。

什么是新闻策划?余仁山表示,新闻策划与策划新闻不同。策划新闻是为了达到某种宣传效果或社会效果,人为地策划一起可供媒体报道的事件,是在事实发生之前按照传播者的意图安排、导播、制造新闻,而新闻策划是对客观发生的新闻事件的有效、充分利用,全部在主观的预料之中,要在忠于客观真实的前提下做好新闻策划,即新闻报道策划。这包括报道主题的选择、报道规模的设定、采访对象的遴选、报道方式的确定以及背景资料的准备等,是一个周密而复杂的系统工程。

新闻策划有其基本属性,包括策划的主体(谁策划),可以是事件发生地的党委政府或企业、新闻媒体,也可以是医院;客体(策划啥),即新闻主题;受众(给谁看);方式(怎么策划),要提前着手、“外脑”介入、同步运作;手段(通道、载体),选择哪种方式传播;效果(想要表达什么)等。医疗卫生机构在进行新闻策划时,要特别注意“外脑”介入,对专家或新闻媒体要提前通知,留有充分的宣传余地,要注意结合实际研究媒体特点,选择合适的媒体,比如:治疗的优惠措施、事



台上台下热情互动

白剑峰：
互联网时代的品牌策略

本报记者 文晓欢

人物简介

白剑峰,《人民日报》高级记者,博士,中国医院协会疾病与健康管理专业委员会副主任委员,清华大学医疗管理研究中心学术顾问,北京友谊医院理事。

“医院的品牌管理应向寺庙学习,国内有百年千年历史的建筑基本上都是寺庙,即便庙毁了,再盖起来,香火依然不断,原因便在于寺庙形成了品牌,所以才能持久延续。”4月13日下午,《人民日报》高级记者白剑峰以《医院品牌塑造与管理》为主题进行了授课。

去中心化

品牌战略的互联网思维

互联网时代,颠覆的不只是信息传播和沟通方式,更多的是思维方式,医疗卫生机构的管理者同样面临着新挑战。

互联网时代的最大特点是去中心化。社会成为网状的社会,人与人之间平等开放。因此,互联网时代也意味着人性化的时代,更加注重以人为本。塑造品牌必须有互联网思维,跟得上时代的节拍。品牌战略的互联网思维具体包括用户思维和极致思维。

用户思维建立在互联网的时代特点之上。在没有互联网的时候,客户的抱怨传播范围很小,但是互联网改变了一切,任何人都可以为共同的主题产生直接的网上联系,这些力量一旦聚合起来,就很强大;在聚合的互联网群体里面,由于共同的维系主题,彼此的感受都很清楚,所以网络已经把每个人变成了一个高可信度的人。简言之,过去一个品牌依靠宣传才能培养起忠诚的用户,现在这个程序反过来了,每个人

都可能是某个品牌的代言人。

“我们的医疗行业还没有放下架子,现在医疗资源还相对稀缺,未来在医疗资源供给充分的情况下医院再想在竞争中脱颖而出就晚了。”白剑峰说。

极致思维则提倡从对方最强烈的刚性需求入手,把服务做到最好。在运用极致思维做事的过程中,年初风生水起的“滴滴打车”软件就是一个很好的案例。“结合医院来讲,众所周知,医院手术室通常是不允许外人进去的,恰恰也是因为这样的原因,很多人对手术室都很好奇,我建议,将来医院不妨设一个体验日,让一部分‘意见领袖’走进手术室,去体验医生的辛苦、医学的严谨。”白剑峰说。

定位、插位、升位

打响三大品牌战略

定位回答了“你是谁”的问题;插位回答了“对手是谁”的问题;升位则明确了“明天你是谁”。

定位是品牌战略的核心和灵魂。定位,既是建立品牌的基础,也是实现核心价值的过程。医院的品牌塑造中,北京协和医院把“严谨、求精、勤奋、奉献”的协和精神做到了极致;北京大学人民医院则成功打造了“厚德尚道”的品牌价值;南京市鼓楼医院“平等对待王子与乞丐”,在医院里保存了一个院史馆,延续医院的精神。

“医院的文物和历史遗迹是很珍贵的东西,很多医院忙着盖大楼,拆了很多,在这里,我劝那些拆个不停的医院:且行且珍惜。代表性的东西要留下来,要有传承。”白剑峰说。

品牌插位则是针对强势竞争对手的品牌销售新战略,目的是通过颠覆性的品牌策略,打破原有的市场秩序。

每个患者心中都有一个标尺,谁是第一,自然决定市场份额。插位战略就是后来者居上,摆脱落后心理。插位的步骤通



竭尽所能汲取知识

常是找到一个市场缝隙、扩大这个市场缝隙、独占这个市场缝隙、寻找新的市场缝隙。

“升位”是将品牌提升的最终策略。如南通市第三人民医院以打造“无红包医院”为目标,早在1995年便成功将医院转型为群众信得过的医院。

合力出击

8种组合拳的品牌营销

品牌营销并非一时之举,需要有日积月累及不同形式的营销手段。

服务营销。当前,需求与服务的“倒冰山”现象在医院与患者之间很常见,根源在于医疗服务核心的部分被患者直接感知得太少。服务营销可谓是立竿见影的品牌营销手段。

情感营销。消费者选择商品或品牌的准则不仅是好或者不好,还有是否喜欢的感情因素在内。故事营销。“品牌不靠故事就像裸奔。几乎每一个品牌背后都有一个精彩的故事。”白剑峰风趣地说。

结合医院来讲,煤炭总医院也是故事营销中的典型案例。8岁的甲状腺癌女孩儿王威写下遗嘱,死后捐献身体全部器官,这件事情被煤炭总医院院长知晓。煤

炭总医院随后公开表态:该院有最好的甲状腺专家,愿意也有能力救治王威。此后,王威也成了该院的明星护士。煤炭总医院借助这个事件,不仅宣传了医院的拳头科室,更增强了医院的公信力。

事件营销。制造新闻、借助新闻。如南京市鼓楼医院的“天价钢琴事件”(价值700万元)、南通大学附属医院的抢救车祸女孩事件。

公益营销。慈善并不是比谁更有钱,比谁捐得更多,而是比谁更有爱心。北京同仁医院以“播撒光明,践行大爱”做公益,深入人心。

名人营销。聘请社会名人作为代言人和形象大使,增加与患者的黏合度。

微博营销。微博可谓是低成本、高效益的营销工具,花100万元广告费可以收到1000万元的效果。但要注意的是,有趣、好玩儿的事才能传播起来。

影视营销。理论的东西是苍白的,武汉协和医院推出《协和麻醉Style》,不苟言笑的麻醉科医生跳骑马舞的创意,让好多人成了他们的免费宣传员。

互联网思维下的品牌塑造受众视角,要做到以情动人,加入流行元素,淡化宣传,润物无声,留住记忆。