

总主编：黄汉江



新世纪经济管理博士丛书

高端医院的商业模式创新研究

——兼论上海ZD医院的定位和容量柔性策略

GAODUAN YIYUAN DE SHANGYE MOSHI CHUANGXIN YANJIU

杨玉红 著



上海财经大学出版社

张其成 著

高端医院的商业模式创新研究

——以上海五家三甲医院为例的实证研究

RESEARCH ON THE BUSINESS MODEL INNOVATION OF HIGH-END HOSPITALS

张其成 著

上海财经大学出版社

新世纪经济管理博士丛书

上海市教育委员会重点学科建设项目资助(项目编号:J51702)

上海高校选拔培养优秀青年教师科研专项基金(项目编号:
slx08011)

高端医院的商业模式创新研究

——兼论上海 ZD 医院的定位和容量柔性策略

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高端医院的商业模式创新研究:兼论上海 ZD 医院的定位和容量柔性策略/杨玉红著. —上海:上海财经大学出版社, 2010.3

(新世纪经济管理博士丛书/黄汉江总主编)

ISBN 978-7-5642-0647-5/F·0647

I. ①高... II. ①杨... III. ①医院—经济管理—研究
IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 200365 号

GAODUAN YIYUAN DE SHANGYE MOSHI CHUANGXIN YANJIU
高端医院的商业模式创新研究

杨玉红 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

常熟市兴达印刷有限公司印刷装订

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

850×1168 1/32 3.625 印张(插页:1) 90 千字

印数:0 001-1 900 定价:10.00 元



副总主编李懿先生简介

1971年4月生，同济大学学士、硕士，上海交通大学管理学博士。高级经济师、高级工程师、国家注册房地产估价师。现担任上海市基本建设优化研究会常务理事、上海立信会计学院投资建设研究中心兼职教授，研究方向为房地产及工程项目管理，专著有《房地产宏观金融制度分析》，并在《上海金融》、《管理科学》、《预测》等学术刊物上发表过多篇文章。在专业管理领域中，现担任上海平土实业（集团）有限公司总经理，带领集团公司开发过多个优秀的房地产项目，取得很好的经济和社会效益，并成功进行了多项投资。在社会事业领域中，还担任同济大学发展基金会理事，并担任中国科技管理研究院理事，为教育科技事业的发展作出了自己的一份贡献。他十分重视企业文化，现正参与总主编“沪江商学丛书”、“立信投资与建设丛书”和“新世纪经济管理博士丛书”。



副总主编陈远腾先生简介

1960年8月生，广东人，高级信用管理师。先后就读于中央广播电视大学、美国纽约大学。在政府机关工作8年。1987年投身商界，历任深圳服装集团党委委员、办公室主任兼地产部经理，深圳艺丰实业集团股份有限公司董事副总裁，香港潮江城控股有限公司董事总经理，现任上海凯基置业有限公司董事长，有二十多年房地产投资和物业管理经验。现为上海基建优化研究会理事，《基建管理优化》理事会副秘书长，上海企业家协会理事，中国物业管理协会理事，中国中小型企业协会理事，上海市物业管理招标投标评标专家，上海立信会计学院投资建设研究中心兼职教授。曾参与出版的专著：《物业管理学》、《物业管理学案例集》（高等教育出版社）；《物业管理市场营销学》、《物业管理企业经典案例》（清华大学出版社），并在《中国物业管理》等刊物发表多篇论文。2005年获中国优秀民营企业家和共和国经济建设功勋人物称号，2006年获中华慈善之星称号。现正参与总主编“沪江商学丛书”、“立信投资与建设丛书”和“新世纪经济管理博士丛书”。



副总主编黄国平先生简介

1951年6月生，工商管理硕士，现任上海万峰企业集团董事长，历任上海南汇县三灶乡建筑公司副经理，上海万峰房地产有限公司、上海七浦万丰房地产开发经营有限公司、上海兴旺国际服装市场经营管理有限公司、宝钢开发（靖江）置业有限公司、芜湖万丰置业有限公司、新加坡万丰能源科技发展有限公司、成都锦尚置业有限公司等企业董事长，兼任上海市基建优化研究会房地产优化委员会副主任委员、英国专业管理协会注册高级职业经理人、上海虹口区人大代表、客座教授。他的格言为：做事先做人。他成功地开发了康桥地区欧式别墅、金陵东路“金陵商厦”、商城路的“集成大厦”、七浦路服饰批零大型商场、“靖江上海城”、芜湖置业及成都置业，并成立上海万丰慈善基金，积极从事慈善事业。他十分重视企业文化，现正参与总主编“沪江商学丛书”、“立信投资与建设丛书”和“新世纪经济管理博士丛书”。



副总主编史立辉先生简介

1965年4月生，美国Liberty大学工商管理博士，复旦大学工商管理硕士，福州大学土木工程学士，英国专业管理协会注册高级职业经理人，上海市基建优化研究会常务理事兼房地产优化委员会副秘书长，复旦大学工商管理硕士评审专家，高级经济师、客座教授。1986年7月参加工作，长期从事工程技术、城市规划管理、综合经济研究、城市基础设施建设、房地产开发经营及企业管理。历任水利电力部上海勘测设计研究院工程师、院团委书记、技术处处长助理，上海市静安区城市规划管理局规划管理科科长，中共上海市静安区委办公室主任科员，静安区政府办公室综合科科长、主任助理、副处级调研员，静安区地铁建设办公室副主任，上海锦迪城市建设开发有限公司副总经理，上海达周置业有限公司副董事长兼副总经理，上海京兆置业有限公司董事长等职。历年来的《改革》、《上海综合经济研究》等杂志发表论文多篇，并出版个人专著《房地产企业成长理论模型与实践研究》。现正参与总主编“沪江商学丛书”、“立信投资与建设丛书”和“新世纪经济管理博士丛书”。

新世纪经济管理博士丛书

编辑委员会

(均以姓氏笔画为序)

顾问

- 于志坚 国家建设部原副部长、教授级高工
于光远 原中共中央顾问委员会委员、著名经济学家、研究员
乌家培 国家信息中心总经济师、研究员、教授
曲格平 全国人大常委会环资委主任、教授
许毅 国家财政部财政科学研究所原所长、教授
许溶烈 国家建设部原总工程师、教授
苏星 中共中央党校原副校长、《求是》杂志原总编辑
杨慎 国家建设部原副部长
杨正彦 国家新闻出版总署原副署长
周道炯 国务院证券监督委员会原主席、中国投资学会会长
项怀诚 国家财政部原部长
钱伟长 上海大学校长、教授、院士
储传亨 国家建设部总规划师、教授级高工
廉仲 原国家城乡建设部常务副部长

主任委员 王洪卫 石礼文 刘红薇 陈康民 陆鸣
陆海平 林应清 唐海燕 黄汉江 盛松成
傅建华 臧新民 樊行健 戴复东(院士)

总主编 黄汉江

副总主编 俞 冲 李 懿 陈远腾 黄国平 史立辉

委 员

- 马 一 国家发展改革委员会投资研究所研究员
马志福 国家发展改革委员会投资研究所研究员、经济学博士后
王宏经 西安建筑科技大学教授、《基建优化》总编辑
王洪卫 上海财经大学副校长、教授、博导
王剑琴 华南理工大学管理系教授
王新友 同济大学教授、博导, 上海东江集团公司总裁
方荷生 苏州大学财经学院教授
甘培根 中国人民银行总行金融研究所原所长、研究员
石礼文 上海建工集团原董事长、教授级高工
史立辉 上海京兆置业有限公司董事长、博士、客座教授
卢 谦 清华大学教授、深圳大学教授
卢祖安 国家统计局投资统计司副司长、高级统计师
白 瑛 国家建设部著名建筑管理学家
冯 彬 对外经济贸易大学国际经济研究所副所长、教授
吕长江 吉林大学商学院副院长、教授、博导
伍 平 湖南财经学院教授
庄俊鸿 江西财经大学教授
关振民 东北财经大学教授
刘红薇 国家财政部部长助理、高级会计师
刘启瑞 国家财政部预算司原副司长
刘学敏 天津商学院教授
刘隽亭 天津商学院教授
刘惠生 山西财经大学教授
孙兆康 陕西财经学院教授
杨 劲 原重庆建筑大学管理学院教授

杨兰茹	国家建设部审计局局长、高级经济师
杨季美	西南交通大学管理学教授
李 懿	上海平土实业集团总经理、高工、博士、客座教授
李云峰	国家电网经济技术研究院战略所长、博士、研究员
李启明	东南大学土木工程学院副院长、教授
李慧中	复旦大学经济学教授
邱元拔	集美大学副校长、教授
何 征	原重庆建筑大学管理学教授
何万钟	原重庆建筑大学管理学教授
邱华炳	厦门大学经济学院教授、博导
沈荣芳	同济大学管理学院原院长、教授
应望江	上海财经大学教授、博士
邵以智	中国人民大学教授
陈康民	上海理工大学原校长、教授、博导
陆 鸣	上海市南汇区副区长、高级经济师、客座教授
陆海平	上海市建设委员会原副主任、教授级高工
张 达	中央广播电视大学第一副校长、教授
张屹山	吉林大学商学院院长、教授、博导
张华镛	安徽大学经济学院副院长、教授
陈伟峰	上海瀛通(集团)有限公司董事长、客座教授
陈远腾	上海凯基置业有限公司董事长、客座教授
陈霜华	上海金融学院国际贸易系常务副主任、教授、博士
武克敏	上海对外贸易学院党委书记、教授
林 勇	中国人民大学教授、博士
林少培	上海交通大学建筑学院教授
林应清	上海市房地局副局长、高级工程师、客座教授
罗永泰	天津财经学院首席教授、博士
金润圭	华东师范大学商学院原院长、教授、博导

- 郎荣燊 中国人民大学教授
- 赵国杰 天津大学管理学院教授、博导
- 赵海宽 中国人民银行总行金融研究所原所长、研究员
- 赵铁生 天津大学管理学院副院长、教授
- 郝文贤 内蒙古财经学院教授
- 胡 昊 上海交通大学建工学院教授、博士后
- 侯 昶 南京工业大学教授
- 俞 冲 上海冲佳电力工程安装有限公司董事长、客座教授
- 姚梅炎 中央财经大学教授
- 聂名华 中南财经政法大学教授、博导
- 顾士俊 浙江大学教授
- 顾孟迪 上海交通大学管理学院教授、博导
- 钱从龙 东北财经大学教授
- 钱昆润 东南大学教授
- 徐 衡 天津财经学院教授
- 徐文通 中国金融学院原院长、教授
- 徐君如 贵州财经学院教授
- 唐海燕 上海立信会计学院院长、教授、博导
- 黄汉江 《基建管理优化》总编辑、上海立信会计学院工商管理学院院长、原上海理工大学投资与建设学院院长、教授、荣誉博士、博导、政协委员
- 黄良文 厦门大学教授
- 黄国平 上海万峰企业集团董事长、客座教授
- 盛松成 中国人民银行上海分行副行长、博导、教授
- 屠梅曾 上海交通大学管理学院系主任、教授、博导
- 葛玉辉 上海理工大学管理学院教授、博士
- 董肇君 天津城市建设学院管理系主任、教授
- 景宗贺 原中国建设银行投资研究所所长、研究员

- 傅建华 上海浦东发展银行行长、高级经济师
雷良海 上海理工大学审计处处长、教授、博导
雷仲麓 中南财经政法大学教授
廖 承 湖南财经学院教授
臧新民 上海浦东新区人民政府副区长、高级工程师
樊行健 西南财经大学副校长、教授、博导
潘正汇 山东经济学院教授
戴复东 同济大学高新建筑技术研究所所长、教授、院士

总 序

人类进入 21 世纪,就进入了科学技术突飞猛进的新时代、进入了知识经济迅速兴起的新时代。如何应对新世纪知识经济的挑战,人类必须坚持科学创新、技术创新、管理创新、理论创新和知识创新。因而,我们诚邀经济学博士和管理学博士们撰写“新世纪经济管理博士丛书”,以传播创新的经济管理前沿知识。“新世纪经济管理博士丛书”由上海市基本建设优化研究会、上海基本建设优化研究所和《基建管理优化》编辑部等单位联合组织编纂。

上海市基本建设优化研究会成立于 1985 年,原名中国基本建设优化研究会上海分会,由上海市市委宣传部批准,属上海市社会科学界联合会成员,系学术性社会团体。本会的宗旨是遵守宪法、法律、法规和国家政策,遵守社会道德风尚,应用国内外先进的优化理论、方法,积极开展基建优化研究,为我国尤其是上海的现代化建设贡献力量。该研究会会员遍布上海投资与建设领域,其理事会由浦东新区人民政府、上海市建设委员会、上海市计划委员会、上海市教育委员会、上海市财政局、上海市民政局、上海市市政工程管理局、上海市房地局、宝钢集团、上海市建工集团、上海市房地集团、上海市城建集团、上海市建材集团、中国建设银行上海市分行、上海各大建筑设计院、国家有关部委建筑设计单位和建筑局(公司)、复旦大学、交通大学、同济大学、上海理工大学、上海财经大学、华东理工大学、上海大学、华东师范大学、上海社会科学院、上海立信会计学院等领导、专家、学者、教授组成。

上海基本建设优化研究所于 1992 年由上海市市政工程管理局批准成立,主要从事基建领域四技服务和基建设计优化、基建施

工优化、基建投资优化、基建管理优化等方面的科学研究,同时也参与策划、编纂本专业方面的著作、教材、工具书等。

《基建管理优化》创刊于1989年,立足上海、联合华东、面向全国,拥有全国一流的基建管理研究阵营:国家有关部委领导任顾问;220多名副教授、高级工程师等以上职称的专家、学者组成的编辑委员会;110多名教授、研究员等全国著名专家、学者和厅局级以上干部组成的常务编委会。真是精英荟萃!《基建管理优化》得到了国家建设部、国家财政部、国家发改委、国家新闻出版总署、国家铁道部、国家统计局、中国建设银行、中国建筑总公司等有关部门领导或专家、学者的大力支持;得到了中央党校、清华大学、中国人民大学、复旦大学、交通大学、同济大学、上海理工大学、上海财经大学、上海大学、华东理工大学、华东师范大学、上海立信会计学院、浙江大学、南京大学、东南大学、南京工业大学、厦门大学、天津大学、重庆建筑大学、哈尔滨建筑大学、深圳大学、东北财经大学、中南财经政法大学、中央财经大学、中国金融学院、西南财经大学、江西财经大学、湖南财经大学、山西财经大学、陕西财经大学、天津财经学院、贵州财经学院、新疆财经学院、浙江财经学院、山东经济学院、天津商学院等40多所大专院校领导或学者、教授的大力支持;得到了中国社会科学院、国家发改委投资研究所、中国建设银行投资研究所、冶金部建筑研究总院以及《求是》杂志等30多个研究机构领导或学者、专家的大力支持。该刊主要研究投资经济管理、基建经济管理、建筑经济管理、房地产经济管理、市政工程经济管理等学科。

“新世纪经济管理博士丛书”编辑委员会委员主要来自相关财经大学和有关综合性大学的经济管理学界的知名学者和教授以及国家有关部委的知名专家、学者。其作者均是经济学或管理学博士和博士后。

我们真诚地预祝“新世纪经济管理博士丛书”的编纂工作圆满

成功！同时衷心感谢丛书顾问、领导、编委和作者们的大力支持和热情关心！

新世纪经济管理博士丛书

总 主 编：

黄汉江

2010年3月

前 言

从大背景来看,医院管理所面临的国际和国内的市场环境都在变化,分别表现为医疗市场的资源全球化配置和中国的医疗体制改革。因此,当前的医院发展的确是机遇和挑战并存,其中,很多新出现的问题需要加以探索和研究。

本研究是基于上海 ZD 医院的建设项目而展开的,笔者希望通过对这个具体项目的再思考,从中总结出一般性的规律,从而为我国医院管理事业作出一点绵薄贡献。

医院作为一个独立的经济实体,它有着与企业相似的经济功能。从这个意义上来看,我们讨论医院的商业模式创新问题存在合理的基础。商业模式创新是一种整体性的创新,或者说是一种结构性的创新,这区别于技术或其他要素驱动的创新。商业模式创新往往发生在产业整合时期,或者新产业兴起的时期。综上所述,我国的医院目前具备商业模式创新的外部条件,无论是国有性质的、私营性质的还是合资性质的医院,都需要通过整体性的创新来解决行业发展中遇到的市场供需矛盾,从而实现稀缺医疗资源的合理配置。

我们可以将商业模式看作是经济组织实现市场需求的功能机制和保存这种机制的机制。如同生物体一样,它相对于环境而言是因为功能而存在,同时又能够保持内稳态。商业模式本身又是一个开放的系统,具有成长性和适应性。目前,将医院商业模式作为议题的研究比较少,而深入考察其机理的研究几乎没有。所以,研究医院的商业模式及其创新具有很高的理论价值。本研究在这方面进行了一些大胆的尝试。

本书首先从结构上探讨了商业模式的相关理论,并根据 Morris 的理论考察医院管理中的关键决策。然后,基于关键决策的内容,展开理论分析。最后,将本研究的范围领域聚焦在新市场决策和容量柔性决策这两个方面。本研究的具体结论和发现包括:①旅游医疗可以作为我国高端医院,尤其是涉外医院市场创新的策略。②在容量柔性策略中,吸纳策略和自适应策略是显著有效的。比如,时间缓冲、人力资源弹性策略、库存缓冲、工作效率测评、信息技术以及备用资源的使用等都是增强医院应对需求波动能力的有效方法。而疏导策略和屏蔽策略尽管在理论上是很好的策略,但在中国的环境下,目前不能成为增加医院容量柔性的有效途径。因此,建议高端医院,尤其是开展旅游医疗的医院,要更多地使用自适应策略。

本研究采用实证的方法来分析医院开展旅游医疗的可行性,认为医院方与旅行社具有合作的基础,并且此类合作的背叛是非理智的。另外,一个代理公司也可以同时与多家医院合作,根据患者需求将其送到最合适的医院接受诊疗。本研究通过对上海医院的调查,考察了不同柔性策略的效果,从而为解决涉外医院如何应对大幅波动的患者需求提供指导性建议。本研究的创新包括:对商业模式在医院管理中的应用进行了深入分析,并梳理了其子成分之间的关系,而现有商业模式理论只是考察了此概念的结构维度;对柔性策略作了系统的梳理,考察了不同的策略类型在上海医院的使用效果,并得出自适应策略值得推荐的具体结论;最后,基于上海 ZD 医院的项目建设,提出了旅游医疗作为一项市场创新的具体建议,并给出了较为严谨的理论分析,这在现有文献中是没有的。

杨玉红

2007 年 12 月

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第 1 章 医院商业模式研究及其焦点	(1)
1.1 商业模式研究现状回顾	(1)
1.1.1 商业模式的定义	(2)
1.1.2 商业模式的构成理论	(2)
1.2 医院管理与医院商业模式	(8)
1.2.1 讨论医院商业模式问题的原因	(9)
1.2.2 我国医院的基本商业模式类型	(11)
1.3 基于商业模式的医院主要决策类型分析	(12)
1.3.1 决策类型分析	(12)
1.3.2 本研究所关注的焦点决策	(15)
1.4 本研究的构思和意义	(15)
1.4.1 研究构思与技术路线	(16)
1.4.2 研究理论与现实意义	(17)
第 2 章 高端医院市场创新的机会分析	(19)
2.1 高端医院的定位与市场分析——以上海 ZD 医院 为例	(19)
2.1.1 医院的价值定位	(19)