

品牌是给拥有者带来溢价、产生增值的一种无形的资产

Brand as the King

品牌为王

——民营医院营销18堂公开课

钟呼顺◎著



中国出版集团
世界图书出版公司

THE HISTORY OF THE PEOPLE OF CHINA — A NEW EDITION

People as the King

人民解为王

——民国时期民间的协商公开课

陈鹤良



陈鹤良 著
陈鹤良 著

品牌为王

——民营医院营销18堂公开课



钟呼顺◎著

中国出版集团
世界图书出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌为王：民营医院营销 18 堂公开课 / 钟呼顺著.
—上海：上海世界图书出版公司，2012.9
ISBN 978-7-5100-5168-5

I. ①品… II. ①钟… III. ①民营企业-医院-营销
管理-研究-中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 211258 号

责任编辑：应长天
责任校对：石佳达

品牌为王

——民营医院营销 18 堂公开课
钟呼顺 著

上海世界图书出版公司 出版发行

上海市广中路 88 号

邮政编码 200083

北京振兴源印务有限公司印刷

如发现印装质量问题，请与印刷厂联系

(电话：010-69592779)

各地新华书店经销

开本：710×1000 1/16 印张：15.25 字数：184 000

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5100-5168-5/G·335

定价：36.00 元

<http://www.wpesh.com.cn>

<http://www.wpesh.com>

开篇的话

告别传统，开始革命

先讲个故事吧！

有个男子一天下班的时候，经过一条黑漆漆的胡同，看到一名女子在仅有的一盏路灯下找东西。她非常慌张、着急地在找。这个男子不禁停下脚步，想助她一臂之力。

“请问你在找什么？”男子问。

“我的车钥匙。没有它我就回不了家了！”女子焦虑地说。

“你大概在哪个位置，怎么掉的？”

女子指向另一个暗处，说：“在那儿掏钱包出来的时候掉的。”

男子诧异道：“那你怎么不在那里找？”

女子理直气壮地回答：“那里没有路灯呀，怎么找得到？”

或许你觉得上面这女子愚昧得可笑，但仔细想想，在医院经营当中，我们寻找客户通常也会像故事中的女子一般，找错了方向。更痛苦的是，我们几乎所有人都明白这个道理，但还是一次次把时间和精力放在了错误的地方，就像故事中的女子一样，只是因为那个地方有灯光。

大炮打蚊子——1 万元一个客人！

2010 年，我在北京，一位整形医院的老板在饭桌上愁眉苦脸地说：“钟老师，你知道现在一位顾客进了我医院的门，我要在他身上花多少钱吗？”

我说：“不知道。”

这位院长告诉我，他们曾经一个月花费了 200 万广告费，结果呢，当月只来了 200 个上门的客人，一天连 10 个都没有，平均下来，一个来院的客人的成本是 1 万元！这些人中还有一部分是不消费，只是看看就走的。

“1 万呀，你说，病人得在我医院消费多少钱才够本呢？”

花费了巨额的广告费，但是客户却没有增长，这是每一位医院的经营者都头疼的问题。

那么客户在哪里？医院的项目该如何经营呢？

在医疗营销界，越来越多的老人都感到不会做营销了，以前最常用的医疗营销“三板斧”已经渐渐不那么可靠了。

板斧一——花钱做广告，也就是常说的花钱买客户。

现在，一线地区的主流媒体（报纸、电视、户外）的广告费用越来越贵，一个整版都在 5 万元左右，而来电量与来访量却越来越少。在 2007 年，一个整版的广告，可以有 100 多个咨询电话，但是，现在，可能只有十多个，性价比越来越低。网络广告呢，更是水涨船高。拿网络竞价来说，就是一个无底洞。有些百度关键词竞价的费用直接上到了数百元。长期竞价，对于医院来说，就是死路一条。

板斧二——举办市场活动，靠活动拉人气。

一家医院有个市场部门，举办活动将潜在的顾客吸引到医院。

来到活动现场不是难事，难的是吸引有意愿消费的人来，更难的是，这些人能在医院进行消费，否则就是只赚人气赚不到财气。

板斧三——咨询师的销售技巧。

在顾客的购买心理逐渐成熟、市场竞争日趋激烈的今天，简单地靠医院的销售人员进行现场“推销”，已经很难奏效。有的医院的销售人员对我说，现在的顾客，相比以前要聪明很多，他们大都比较了好几家医院，对于要治疗的项目都很清楚，有时候比你懂得还多。

当然，除此之外，广义的医院营销范畴还包括许多方面，如：地面推广、异业合作、第三方转诊、诊疗项目包装、老客户开发等。然而，无论何种手段，本质的东西没有变，就是怎么通过营销，让医院有病人。不彻底解决这个问题，没有整套系统解决问题的思维和方案，从事医院营销的人士将越来越没有地位。

民营医院，很重要的就是寻找客户。而很多民营医院的营销思路是猎人打猎的思路：躲在树后，端起猎枪，寻找目标，然后，瞄准，射中目标，获取猎物，走人，再寻找新的猎物。

这种营销的方式，看重的只是盈利和利润，客户在他们的眼中，只是赚钱的工具，当从一个病人身上赚到钱之后，医院会把这个病人遗忘，转去寻找新的客户。

我就曾听到不止一个顾客这样抱怨：交钱之前，咨询医生的态度可好了，比你的亲姐妹还亲，但是，一旦交过钱，脸色就变了，她们马上就不理人了。其实，这也不怪她们，医院的经营思路就是这个样子的，她们只能这样，把病人当猎物，当做要搏杀的对手，打倒一个，再寻第二个。

这种猎手式的营销，很像品行不端的男人寻找一夜情。这种男人要的永远是一种短暂的快感，而不是经营一种稳定的长期的情

感。结局也很明了，他们永远得不到真的感情。而一家猎手式营销的医院，也永远得不到长久的客户。

也正因此，很多医院的经营完全是靠大量的广告支撑。广告一旦停止，投入资金减少，病人数马上减少，医院效益下降，这也是很多医院的经营感到累的原因。

所以，一家医院若想成为成长性好、可持续发展、有良好口碑的企业，就必须停止这种猎人式的营销模式，转向农夫式营销。

知道农夫的工作方法吗？他先是找好一块适合耕种的土地，选好种子，下种，施肥，然后，耐心地等待种子发芽，再精耕细作，到了秋天，自然会收获沉甸甸的劳动成果。

他会把土地当做自己生存的根本，热爱土地，一起成长。

农夫与土地的关系，就是我们应该与客户维系的关系。

一家医院的市场销售人员，不应看重销售、利润等客户的数量关系，而应看重和维护客户的质量关系，也就是说，销售不是卖东西，而是在经营你的人际关系。

一个推销员如此，一家企业也如此，甚至，大而广之，一个国家同样如此。一个国家的成功，不用看它的 GDP 有多少，而要看这个国家的政府如何对它的客户（人民），是不顾人民的感受，只想着从人民手中掏钱，还是看重人民对自己的感受，而服务人民，维护好与人民的关系。

想想看，所有成功的企业，都是让人尊敬的企业；出了问题的企业呢，都是不顾客户感受、背叛了客户的企业。

一家医院的每一个行为、管理流程和诊疗流程，都应该遵循这样一个原则：吸引和留住客户。

2008 年，当广告限制令出台，民营医疗的老板们高呼医疗行业的“严冬又来了”的时候，过惯了好日子的医院的管理者和营销人

员一下子都不适应了。于是病急乱投医,在拉不来客户的时候,营销人员把万能的广告当成了救命的稻草。

然而尴尬的是,就在众多医疗营销高手们四处出击,各种“高招”层出不穷,纷纷祭出诸如低价、团购、活动、代言、事件炒作等十八般杀手铜后,医院的客流依然波澜不兴。“广告无用”给了医院营销人士当头一棒!

客人越来越少了,没有了广告,就没有了客人,今天的“面包问题”如何解决?

用革命性思维开创下一个崭新的时代

冬天来了,春天也就不会遥远了。

危机来了,危险下的机遇也随之而来。

像传奇的苹果公司,乔布斯主动创造出危机,在推倒了企业内外部的“墙”后,无边界的苹果让每个员工都充分感受到了市场的压力,企业竞争力因而大增,苹果手机也重新夺回了市场老大的地位。

相对于更成熟的电子业和制造业等,医院营销还处于初级阶段,未来发展空间巨大!

而在中国,也有部分医院已在未雨绸缪中,大练“产品内功”和“营销内功”,这些公司将成为未来市场发展的最大赢家,诸如慈铭集团、西红柿集团、祥云集团、博生集团等等。

最高境界——营销是为了不需要营销

当前的医院营销,常常为营销而营销,在看似花样百出的背后其实是把手段当成了目标,而背离了医院营销的核心本质:以客户为中心,为客户创造利益。

现代营销学之父菲利浦·科特勒说:“营销最重要的任务在于为目标客户发掘、创造及实现真正的价值。”

卓越的企业营销，总是要着眼于客户价值的体验和发掘，致力于创建系统与平台。强大的营销系统与坚固的平台可以确保医院在营销战略层面制胜，而不必陷身营销战术的红海之中，从而将对营销的依赖降到最低。

所以，每天晚上睡觉前，每一个医院的营销人员都不要忘记自问一句：“我在宣传医院的时候，我们医院为客户创造了什么？客户从我的医院获得了什么？”

在从事医院营销十余年、操作过十几家医院的营销之后，我深刻感受到：最直接、最精准的营销才是最可靠、最高效的营销。而其中的核心就是找准自己医院的定位，然后，根据这一定位，再寻找符合医院特点的潜在顾客和取得这些顾客的认同。那些脱离顾客需要，只为吸引眼球和提升人气的医院营销是低效和不可靠的；同样，只想着传达自己医院诊疗项目卖点和意图快速成交的销售人员也是低层次的，根本没法长期维系顾客对医院的忠诚和认知。

这两年来，应一些民营医疗机构的邀请，在一些不同场合，我也就民营医院营销、品牌塑造和客户的管理等方面，作了很多课程的讲授和探讨。现在，我也愿意把一些课件拿出来，与医疗界同行分享，其中有不成熟的地方，还望大家批评指正。

目 录 CONTENTS

1 第一课
靠什么留住你，我亲爱的顾客

7 第二课
医院如何寻找真正的客户

20 第三课
怎么挖掘医院的大客户

37 第四课
客户营销五步：让你的医院客户盈门的利器

71 第五课
北京整形医院营销——战争启示录

83 第六课
政策春风频吹，医疗连锁品牌能否借势而起

96 第七课
高端医疗怎么向奢侈品学营销

- 104 **第八课**
医院的差异化营销
- 116 **第九课**
医院的“欲望型”营销
- 136 **第十课**
从 200 万到 900 万！美联臣医疗美容医院 5 个月品牌营销奥秘
- 150 **第十一课**
合作医院营销鱼与熊掌如何兼得
- 163 **第十二课**
从 4P 营销到 4R 营销——破解民营医疗美容困局的必经之路
- 169 **第十三课**
如何通过文案写作增加医院的到院率
- 181 **第十四课**
个人工作室营销思路
- 191 **第十五课**
医生如何进行职业规划
- 201 **第十六课**
读懂财报，搞营销
- 210 **第十七课**
营销和管理，一个都不能少
- 218 **第十八课**
优秀的企划总监，到哪里寻找你

第一课 靠什么留住你，我亲爱的顾客



讲课时间：2011年6月11日下午3点。

讲课地点：领袖华人 & 医界智囊团，华夏医界网论坛直播。

主要内容：品牌营销。

一家医疗机构持续发展的基础在于维护和经营好自己的客户。良好的客户关系是医疗机构成败的关键。因此，怎么获取顾客就成为了各个医院经营者时时考虑的问题。就我的经验来看，通过品牌宣传赢得顾客、赚取利润是最上等的做法。

有人也许要问了，通过品牌宣传和不通过品牌宣传获得的顾客有什么区别吗？当然有。

请看下面这个例子：

几个好姐妹在一起聊天：

A 说：我是在慈铭体检中心做的体检。

B 说：我做了体检。

前者，顾客语气的重点是慈铭体检中心，而不单单是体检。

再举个例子：

A 说：前天，我买了一块手表。

B 说：前天，我买了一块劳力士。

后者陈述的重点是劳力士，而非一块简单的手表。

我们通过品牌宣传而获得的实际销售效果也是如此。

劳力士表和 LV 包为什么价格比其他同类产品贵得多而购买者众多，原因就在于此。

一个人愿意通过品牌产品定义自己的社会地位。一个人戴劳力士表为什么呢？在现在这个社会，他不是为了看时间，而是为了定义自己的价值。

一个顾客，之所以选择一家有品牌的医院，也在为自己做定位。

为什么众多女明星生孩子，都愿意选择国外，国内则是非和睦家不去？难道是众多的三级甲等医院的妇产科的技术不行吗？不是，就是为了一个身份的定位。所以，和睦家生一个孩子可以收费在 10 万以上。这就是品牌的力量。

就像著名大众传媒研究者丹尼尔·贝尔所说：“经济正在逐步转向生产那种由文化所展示的生活方式。”

医院文化就是医院作为一个特殊的社会组织，在一定的民族文化传统中逐步形成的具有本院特色的基本信念、价值信念、道德规范、规章制度、生活方式、人文环境，以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。

医院品牌的本质是什么呢？是承诺。一个医院的成功不是过去多少年的营业额，而应该是更多地依赖和顾客的关系。

就如同麦当劳，人们都说，只要麦当劳的牌子在，它就永远价

值连城，原因何在？就在于麦当劳已经通过品牌建立了忠诚的顾客群。

LV、劳力士等品牌同样如此。

我们现在之所以强调医院品牌的重要性，也正在于此。而建立品牌是一个长期的工作，需要坚持不懈的努力和医院各部门整体的努力。

品牌不是空中楼阁，而有着实在的内涵，最主要的一个就是一个越来越壮大的忠诚的顾客队伍。如果没有顾客群的支持，就没有品牌，或者说品牌只是医院自己在内部的意淫，自娱自乐。

如李宇春，李宇春的品牌价值在哪？她的外貌？或者是她的声音？都不是。最主要的是她拥有的无数的粉丝，也就是她的客户。

当然，你可以说李宇春因为声音或者外貌才吸引了这些粉丝。但是，类似李宇春这样的外貌和声音的人多的是，为什么没有她有影响。从最终的结果看，还是因为她无数的粉丝。

在医院的营销策略中，宣传品牌和招揽顾客的关系是什么样的呢？

举个简单的例子：宣传医院的品牌就好像是与你的对象谈恋爱，宣传自己的优势，展示自己的博识，怎么高尚、伟大都可以，目的就是为了赢得对方的青睐。

增加客流就是在赢得对方的好感的基础上，与对方缔结婚姻关系。如果没有达成最后这一目的，所谓的谈情说爱只是镜中花。

我们大家都有这样的体会，成功的谈情说爱是什么？是最后进入婚姻的殿堂。失败的是什么？没有结果的爱情最绝望。同理，没有带来实际销售的品牌推广也是失败的。

做医院品牌，医院的管理者们必须拒绝短期利润的诱惑。要靠市场积淀来做品牌，靠社会的公益责任来提升品牌的美誉度。

品牌必须和赢家站在一起。赢家认可的品牌，才是真正的品牌。

在医院管理体系中，有营销老总、技术老总、生产老总。在三个老总支撑的医院里，营销老总应该是最牛的。

品牌是价值体系。好的品牌能做到对人的心智资源的占有，认为它最好，是类似宗教的占有。

品牌能吸引人才。有品牌的医院，人才跳槽的少。

品牌能创造商业模式。

品牌也是管理工具。有品牌的医院，员工管理也相对简单。因为具备很伟大的远景目标。

一般来说，医院的营销传播是一个研发并传递品牌信息来促成销售的过程，但是，如果我们更加关注建立客户关系而不是简单的交易，医院将获得更大的收益。交易应该被看成一系列的过程，交易除了能增加营业额外，还能提供机会来与每一位顾客联系、接触。

就如同与恋人见面吃饭，见面的目的不只是为了吃饭，而是为了日后更亲密的关系。有时候，这种接触的机会比一次交易更重要。

从与医院的顾客关系等级上看，一家医院与顾客关系的等级由低到高，有这么几个类型：

①了解者：准备购买医院的产品和服务。例如，我想到慈铭体检中心做体检。

②自豪者：自豪地宣布自己购买了某某医院的产品和服务。例如，我是在慈铭体检中心做的体检。

③联系者：顾客与医院开始产生互动。例如，顾客打电话给医院：我想下星期去你们那里再做一次体检。

④聚会者：顾客参与医院组织的活动。例如，好的，下星期我肯定参加你们的答谢会。

⑤拥护者：推荐产品，义务的推销员，医院获得了口碑。例如，我觉得你应该去慈铭体检中心做体检，他们那里不错。

医院的品牌很少是单纯建立在一次次的交易的基础上的，而是包括各种各样的交流。关系营销的理论是强大的，但是一旦付诸实际却是困难重重。原因在于：民营医院想尽快得到利润，而不想太多地付出。

当我们向顾客要求忠诚、友谊、尊重和金钱的时候，我们是否对我们的顾客付出了忠诚、友谊和尊重呢？

要知道，最坏的销售就是一次性的销售。医院与一位顾客的每一次交易都应该是一个开始，而不是结束。要是结束的话，那就真的OVER了。

做一家医院或者企业最重要的是什么？我想这是萦绕在每个企业家头脑里的问题。答案呢，很简单，吸引并留住顾客。

这个本质对于每一个企业都通用，当然包括民营医院。

想想看，在互联网上最重要的企业，百度、雅虎、微软，包括现在火得不得了的苹果公司，一个共同的特点就是：它们拥有无数的顾客，而且，客户的黏性非常高，客户的支撑度高。也就是说，他们提供的服务客户离不开。

除了互联网，实体的传统企业也是如此。麦当劳、沃尔玛等等，他们都有一群忠诚的客户。他们先满足客户的需要，再获取利润。

新浪当初创业初期，提供网上新闻，有人觉得它会赚钱吗？没有。但是，当人们通过阅读，形成了习惯，离不开新浪时，它的商业机会就来了。上亿的读者群，是多么大的商机。

百度同样如此。他们成功的模式就是：先通过自己的服务满足人们的一种需要来获得大量的人群和客户，拥有了这些客户后，商业机会自然就来了。