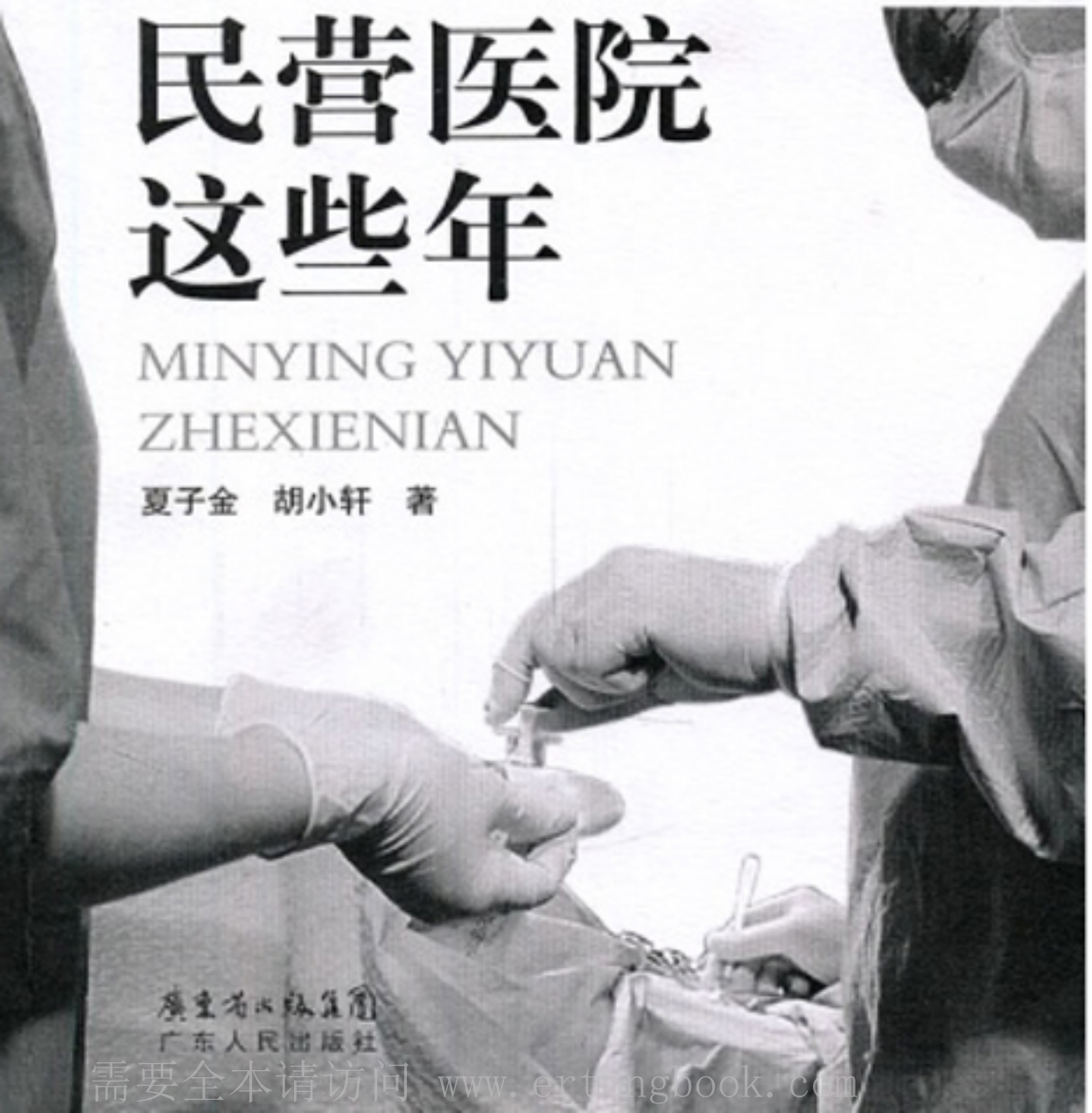
民营医院是在我国改革开放的浪潮中诞生的。它的出现，打破了公立医院一统天下的格局，使人民群众看病治病多了一些选择，冲击着公立医院的方方面面，使公立医院的管理出现了新的面貌，技术建设有了新的进步，服务态度有了明显的改变，是对我国以公有制为主体的医疗体制的一种积极的补充。

民营医院这些年

MINYING YIYUAN ZHEXIENIAN

夏子金　胡小轩　著



广东人民出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

民营医院这些年

人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

民营医院这些年/夏子金，胡小轩著. —广州：广东人民出版社，2011.1

ISBN 978-7-218-06771-1

Ⅰ. ①民… Ⅱ. ①夏… ②胡… Ⅲ. ①私营经济-医院-经济发展-研究-中国 Ⅳ. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 095441 号

民营医院这些年 夏子金 胡小轩 著 **版权所有 翻印必究**

出 版 人：金炳亮

责任编辑：陈 娟

封面设计：书窗设计工作室

赵焜森 / 钟 清

版式设计：宋宇程 林汝嫦 范美玲 玉 芝

责任技编：黎碧霞

出版发行：广东人民出版社

地 址：广州市大沙头四马路 10 号（邮政编码：510102）

电 话：（020）83798714（总编室）

传 真：（020）83780199

网 址：http://www.gdpph.com

印 刷：广州市穗彩彩印厂

书 号：ISBN 978-7-218-06771-1

开 本：889mm × 1194mm 1/32

印 张：8.5 **插 页**：6 **字 数**：210 千字

版 次：2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1 - 3000 册

定 价：36.00 元

如发现印装质量问题影响阅读，请与出版社（020 - 83795749）联系调换。

售书热线：（020）83790604 83791487 **邮购**：（020）83781560

序　言

《民营医院这些年》终于付梓出版了。这是我国第一本反映民营医院真实生存现状的书。从起念写书到出版，前前后后经历了将近两年的时间，这期间我们还前往日本、美国考察私立医院的现状，历尽千辛万苦。我们尽量以翔实的资料，细腻的笔墨，揭示民营医院的内在发展规律，反映民营医院所走过的艰难历程，总结民营医院创业和发展的基本经验。所以，我们试图在这方面作有益的探索和尝试。期待这本书能给人留下印象深刻，带来耳目一新的感受。

民营医院是在我国改革开放的浪潮中诞生的。作为我国以公有制为主体的医疗体制的一种积极的补充，它的出现，打破了公立医院一统天下的格局，使人民群众看病治病多了一些选择，冲击着公立医院的方方面面，使公立医院的管理出现了新的面貌，技术建设有了新的进步，服务态度有了明显的改变。公立医院和民营医院互相竞争、互相影响、互相促进，两个车轮推动着我国医疗卫生事业的发展，保障人民群众的健康。由此而言，民营医院的诞生有着积极的现实意义和深远的历史意义。

2009 年，国务院发布的医改方案明确提出，积极支持民间资本进入医疗行业。这一政策，就是在总结这段时间民营医院建设

的经验基础上作出的英明决策，也是对民营医院的最有力的支持。

像许多新生事物一样，民营医院的诞生，同样惹来许多是非，世间众说纷纭，有褒有贬。随着从小到大、从弱到强的不断发展，在政府的督导下，民营医院不断修正那些错误的东西，发扬那些先进的和积极的东西，在迎来更大的发展空间的同时，也越来越被人民群众接受和喜爱。

本书的意义在于让人们从对民营医院的认识误区中走出来，使人们了解和认识民营医院，从而改变长期以来对民营医院的偏见。希望有更多的人参与研究民营医院的经营和管理，促进民营医院健康有序的发展。

作　者

2010 年 12 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

前　言

中国的民营医院一直是个敏感而又沉重的话题。人们谈论起民营医院来总是又爱又恨。如果在网络上搜索与民营医院相关的“内幕”，所谓“揭露黑幕”之类的网文比比皆是。其实，这曲折地反映了我国看病难、看病贵这一问题的本质。而人们有所不知，民营医院恰恰在看病难、看病贵上起到了平衡作用。为了让读者了解真实的民营医院，有必要将民营医院“这些年”的“内幕”呈现给大家。而要真正全面地讲透“民营医院这些年”，恐怕不是一本书所能做到的，所以，我们不能给民营医院下最终的定义。本书所承载的也仅是一种对事物现象的剖析，而非对本质的决断。因此，揭露黑幕不是写作本书的动机，而写好民营医院这些年也并非等闲易事。虽如此，我们还是硬着头皮，费尽心机来写作此书。因为，作为亲历者和旁观者，我们对民营医院有太多的话想说。

要想了解中国的民营医院，首先，我们需要弄清楚，什么是民营医院。所谓民营医院，顾名思义，就是民间经营的医院，也就是个体或者社会资金联合起来经营的医院。按照我国卫生部门早先的解释或者开办民营医院的定义，则是指社会资金进入医疗卫生领域、经营者的身份不再是政府、规模为 20 张病床以上的

医疗卫生机构。

民营医院是我国改革开放进程当中产生的一个新生事物，就像其他的新生事物一样，在其刚诞生时也引来许多误解和歧视，甚至要被扼杀在摇篮中。由于大多数老百姓对民营医院缺乏全面而深入的了解，平时所接触的大多都是负面的报道与传闻；再者，在一个以公有制为主体的体制里，人们已习惯于“大公无私”，因而对“民营”两个字有太多的误读、曲解和歧视，致使民营医院在国人心目中的地位一直很卑微。民营医院就像一个来到了人间的庶出子弟，饱受冷冰冰的眼光、刻薄的嘲讽，甚至被要挟、压制。总之，似乎谁都可以指责它，可以羞辱它，可以漠视它，可以睥睨它。好在天底下除了阴霾、风暴、冰凌，还有阳光、雨露、温情。与所有的具有顽强生命力的事物一样，民营医院在众多的非议与排挤中不断发展壮大。

在探讨民营医院的问题时，我们必须面对这样一个事实：同样是医院，民营医院与公立医院的出发点和目标是一致的，即都是给人看病治病。问题是，看病治病都要花钱，所以两者都具有经营的属性，既然是经营，便涉及到竞争，竞争便具有强烈的排他性，而有强大后盾、处处受到呵护和扶持的公立医院显然与自生自灭的民营医院不在同一个竞争平台上，就像民营企业与国营企业不在同一个竞争平台上一样。在这样极为不对等的状况下，我们用一样甚至更高的标准来衡量、对待民营医院，要么是刻意的苛求、挤压，要么是下意识的偏见、歧视，或许两者兼而有之。无疑，作为地方政府直接管理的公立医院，在政策、税收、资金等方面获得的支持都享有绝对的优势，可以在优越的环境里坐而论道，心高气傲；而民营医院为了生存，只能风里来雨里去，想尽一切办法，其一切的出发点都是为了能够活下来。所

以，民营医院从诞生的那刻起就带着一点野性。对民营医院的指责也好，褒奖也罢，当社会真正实现公平公正，当所有的企业都处于同一竞争的平台之上，当政府特别是地方政府（地方官员）不以保护国有资产的名义对民营企业进行排挤和打击，而是站在裁判席上真正地履行一个裁判员的职责，也许那个时候，对民营医院评判时就不会戴着有色眼镜。

民营医院能不能发展，如何发展，表面上看只是民营医院自身的问题，实质上它表明了社会的开放程度和人们对社会开放程度的接纳心态。一个多元化、公平竞争、公正发展的社会，会让国民的心态变得平和起来，务实起来，而不会挖空心思走偏门，设陷阱，仗势欺人，贪腐堕落，坑蒙拐骗，恃强凌弱，以穿越道德底线为能量。

当然，我们看到的是，民营医院正日渐使自己特有的生命力茂盛起来，社会对民营医院的包容心正日渐宽宏起来。这也许是我们的错觉，但毫无疑问，一个日益强大的国家，没有民营企业的强大，不可能走得很远。

这些年来，民营医院究竟经历了怎样的阵痛，饱受了怎样的诟病，陷入了怎样的窘境，遭遇了怎样的困惑，本书试图解答这些问题，将一个立体的多面的民营医院展现出来。这样做的目的不是为了让民营医院的形象高大起来，也不是替民营医院鸣冤叫屈，而是使我们对民营医院有一个较为客观公正的理性的认识。无论如何，民营医院的发展对我国的医疗卫生事业是一种激励和促进，就像民营企业对我国经济的发展起到了刺激和促进作用一样。所以，民营医院的问题，是我国私有企业所面临的共同的问题或者曾经面临的共同的问题，将这些问题厘清或者阐述清楚，或许对民营医院有所裨益，也有利于我们国家整个卫生事业的健康发展。

目　录

前　言 …… 1

第一章　民营医院在春天里应运而生

一、民营医院生逢其时 …… 3
二、民营医院在非议中崛起 …… 10
三、游医是民营医院早期的“原生态” …… 17
四、被妖魔化的民营医院为何能崛起? …… 24
五、民营医院被妖魔化的深层原因 …… 36
六、传统办医模式让民营医院有了良好的口碑 …… 51
七、民营医院在人们高度一致的认识中发展 …… 60
本章结语 …… 65
附：西安凤城医院的品牌之路 …… 67

第二章　民营医院一路走来困惑重重

困惑一：营利与非营利的定性 …… 75
困惑二：为何不能成为医保定点医院 …… 77
困惑三：有的地方开办民营医院实行弹性准入政策 …… 79
困惑四：高额税赋和重复收税 …… 82

困惑五："医闹"何时休 …… 85
困惑六：面对人才制度徒叹奈何 …… 88
困惑七：难以应对政府部门的多头管理 …… 91
困惑八：媒体能否停止对民营医院的妖魔化 …… 92
本章结语 …… 95
附：佛山永安医院的职业经理人管理模式 …… 100

第三章　民营医院怎样寻求突破

一、民营医院在差异化经营上寻求突破 …… 110
二、民营医院在人性化管理上寻求突破 …… 111
三、民营医院在人才战略上寻求突破 …… 115
四、民营医院在完善财务制度上寻求突破 …… 125
五、民营医院在医疗质量上寻求突破 …… 126
六、民营医院在文化营销上寻求突破 …… 128
七、民营医院在名医战略上寻求突破 …… 131
八、民营医院在品牌塑造上寻求突破 …… 132
本章结语 …… 137
附：成功改制的武汉紫荆医院 …… 138

第四章　久经风雨的民营医院终于迎来雨后彩虹

本章结语 …… 159
附：顺德和平医院的特色专科发展之路 …… 160

第五章　国外私立医院实录

一、美国医院的特点及其管理模式 …… 169
二、日本私立医院的特点及管理模式 …… 175
三、其他国家的医院经营理念 …… 187
本章结语 …… 190
附：复大，中国民营医院的一面旗帜 …… 191

附　录

附录一：医疗机构管理条例 …… 219
附录二：中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见 …… 227
附录三：广东省人民政府办公厅关于加快广东省民营医疗机构发展的意见 …… 248
附录四：广东省卫生厅关于医师多点执业的试行管理办法 …… 253
附录五：我国医改大事记 …… 258

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章

民营医院在春天里应运而生

一、民营医院生逢其时

“文化大革命”结束后，中国百废待兴，中共十一届三中全会的春风使中国大地一夜之间“千树万树梨花开”，民营医院便如一粒浸泡已久的种子，也在春暖花开的季节落地生根，萌发了嫩芽。民营医院的诞生是我国改革开放的必然产物。如果要简述一下民营医院的历史状况，可以用一句话来表述：民营医院生逢其时。

1979 年 4 月，卫生部、财政部、国家劳动总局联合发出《关于加强医院经济管理试点工作的意见的通知》（以下简称《通知》），拉开了我国改革开放后医改的帷幕。按现在的说法是确立了我国医疗体制改革的基本思路，即以公有制为主体，多种所有制并存的中国特色的医疗卫生保健制度。根据城乡差异，人口流动，医疗需求，供给状况等特点，呈现公立医院主打，民营医院、外资医院、合资医院并存的医院所有制形式。这无疑是民营医院诞生的先决条件。

然而《通知》的出台并不意味着民营医院随即从天而降，当时，民营医院仍在酝酿阶段。事实上，直到 1983 年我国才正式出现了注册登记的民营医院。当时的具体情形是，我国改革开放的大门还没有完全打开，尚在缓慢沉重的进程当中，一切都在试运行，人们刚刚开始摸着石头过河。但人们很快惊讶地发现，这扇悄然徐徐打开的大门中迅疾涌进了一股强劲而暖湿的海风，让封闭了将近 30 年的中国大地感受到了异样的清新与腥膻，而最

先感受到这股强劲海风的当然是广东，因为第一扇打开的国门就在广东。“春江水暖鸭先知”，广东素以“敢为天下先”著称，这是由其优越的地理位置和丰富的海外资源所决定的。历史上的广东，特别是珠三角，从未间断过跟海洋打交道，受海洋文化的熏陶，血液里早已浸淫着冒险和拼搏的基因。“海上生明月，天涯共此时”，海洋与海洋之间，彼此容易沟通与对接，所以熟识海洋秉性的广东人，与海外打交道得心应手，对外界的新鲜事物有着极高的灵敏度。我国第一家民营医院诞生在广东的广州，自然就显得顺理成章。1984 年，我国第一家民营医院在广州正式诞生！她的名字叫“广州益寿医院”。这是一个很传统很中国化的名字。广州，并没有因为浸淫了太多的洋气而给她的新生儿取一个充满洋味的名字。

从现有的资料看，广州益寿医院不仅是我国最早的民营医院，还是我国第一所股份制综合性医院。因为是最早的民营医院，国务院发展研究中心便授予其“中华之最”的荣誉称号。人们总是习惯把最先出现的新生事物记录在历史的档案里，这自有它的道理，因为每一个第一都代表着时代和社会的变迁。由于是我国第一家民营医院，它在我国医疗卫生事业的发展史上具有里程碑的意义，也因此特别受到关注，所以时任国家卫生部部长的崔月犁，时任广东省省长的朱森林，时任广州市市长的黎子流曾先后到该院视察。从这些重量级的人物到访首家民营医院的情形看，民营医院的诞生对我国医疗卫生领域来说显然不仅仅只意味着打开了一扇窗户那么简单，它标志着一个全新时代的到来。

就在同一年，我国民营医疗事业发展史上的另一个“首家”在上海诞生：国有民营医院——南浦医院。我们这个民族是充满创造力的民族。只要政府的政策允许或有弹性的时候，各种机缘

就会创造性地应运而生。南浦医院原是一家国有二级综合医院，由于历史的原因，南浦医院的经营状况不如人意，是关闭还是改造？恰逢这时国家的改革政策出台了，而作为其原有的正统的国字号，在当时的体制条件下不可能一蹴而就变成“民字头”。同样习惯于跟海洋打交道、善于变通的上海人想到了由民间资本进入国有医院，但国有医院的国字性质不能彻底改变，只是将南浦医院变相改制一下后交由上海蓝十字医院管理投资有限公司经营管理。用当时上海市卫生局负责人的话来说就是“民营资本首次进入政府办的公立医院”。那么，这是一种透露出怎样的时代新动向的管理体制呢？资料显示，委托管理后，南浦医院仍使用原名称，接受上海市和浦东新区医疗行政管理机构的指导和管理，保留医院作为上海市职工基本医疗保险定点医疗单位的资格，在完成浦东新区政府下达的基本医疗任务前提下，医院将获得政府给予的财政补贴。医院实行监委会领导下的院长负责制，院长由公司聘任，原有事业单位编制人员编制不变，新聘用人员按劳动法和劳动合同条例处理。这在当时是石破天惊的举动，虽然有人疑惑，有人彷徨，有人无奈，但最终还是引来一片喝彩。喝彩是正常的，人们在一种框架里日复一日地重复着毫无生气的机械工作，自然就会对任何新鲜的举措迸发出激情。然而随着时间的推移，社会的进一步开放，实践检验证明，这种混合体制并不能使中国的医疗体制情况得到改观。而且这种体制也制约着该医院的发展。但看问题要一分为二，在当时的条件下能做到这一步已表明了人们迫切需要改变的愿望，是历史的一大进步，也为中国民营医院的发展寻求更大的空间埋下了伏笔。

进入20世纪90年代，我国发展民营医院的步子明显加快，仅打开一扇窗户显然已不符合社会急遽变化的形势，于是便打开

了半扇大门。1993 年以后民营医院的数量开始日渐增多，甚至可以用雨后春笋来形容。1994 年 2 月 16 日国务院颁布了《医疗机构管理条例》，同年 8 月卫生部发布了《医疗机构管理条例实施细则》。无论是国务院的《条例》，还是卫生部的《条例》，都对医疗机构的规划和布局、设置审批、登记注册、执业活动、监督管理等作出了明确规定。这意味着对民办医院的进一步松绑。

然而，松绑不是一下子解开绑在身上的全部绳索，自然人可以任意自由地开办民营医院，或者已开办的民营医院与公立医院一样享受国家优惠政策。这其中还有诸多的限制。民营医院的数量虽然较之前有了成倍的增长，但民营医院的发展仍是狗爬式的前行，还只是在我国医疗卫生的浅水区里扑腾，或者说在深水区边缘来回游动，还无法放开手脚向深水区自由游弋。按有关人士的说法，这只是我国医疗卫生行业改革的先声，只是我国医疗系统为了满足不同层次医疗需要的一种尝试。言外之意就是民营医院的发展目前只能按部就班一步一步推进，其实这不过是管理跟不上形势发展的一种托词。按照当时政府的思路，老百姓的基本医疗仍然是必须保证的，不会交给市场，政府仍将为公民的基本医疗“埋单”。将百姓的生老病死都包办下来，是我国政府执政爱民的目标，但历史经验证明，政府没有能力包办民众的一切。所以，当民营医院这个新生事物出现的时候，作为政府职能部门的医疗卫生部门一方面顺应潮流，一方面又表现得相当的谨慎与保守，这就意味着，医疗卫生行业针对民营医院只能撕开一个小小的口子。然而，即使只是一个小小的口子，已足以让人们看到曙光与希望，正如哲人所说的那样，坚冰已经打破，航道已经开通，透过这个小小的口子，我们已经看见民营医院狭窄的航道上挤满了早行的帆船和急欲登船的早行人。

需要全本请访问 www.ertongbook.com