

医院院长EMBA参考教材
医院管理在职研究生培训课程教材

医院经营策略

——医院一对一营销学

□ 朱恒鑫 主编

- ★ 现代医院究竟怎样运作？
- ★ 有效的医院营销方法是什么？
- ★ 如何获得医院可持续发展优势？

——本书将给您一系列满意答案



清华大学出版社

医院院长I MBA参考教材
医院管理在职研究生培训课程教材

医院经营策略

——医院一对一营销学

主 编 朱恒鑫
副主编 洪计灵
顾 问 曹荣桂 肖梓仁 杜如昱

清华大学出版社
北 京

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

医院经营策略:医院一对一营销学/朱恒鑫主编. 北京:清华大学出版社,2003.9

ISBN 7-302-07139-X

I. 医… II. 朱… III. 医院—市场营销学 IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 074228 号

出 版 者:清华大学出版社

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

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:张建平

封面设计:萧 颢

版式设计:肖 米

印 刷 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:15.25 插页:1 字数:184千字

版 次:2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-07139-X/R·18

印 数:1~9000

定 价:48.80元

编委会名单

YIYUAN JINGYING CELUE

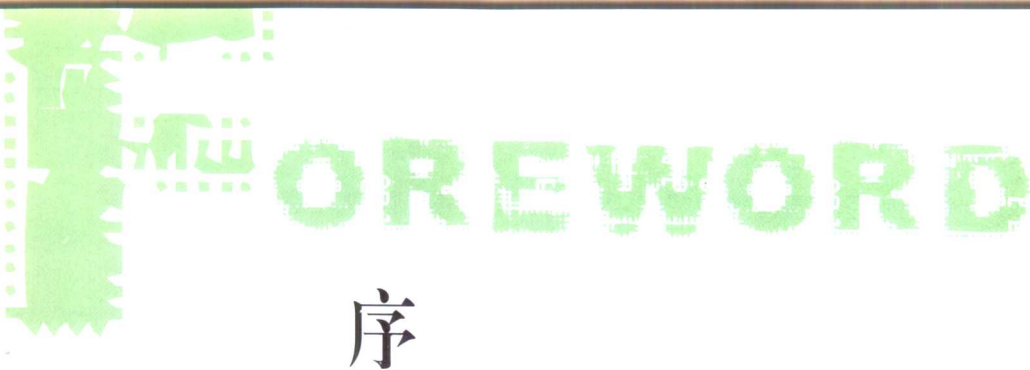
顾问

- 曹荣桂 中华医院管理学会会长
肖梓仁 中华医学会副会长
杜如昱 中国医师协会副会长

编委会

(按姓氏笔画为序)

- 马伟杭 浙江省卫生厅医政处处长
王 玲 北京海淀妇幼保健院院长
朱士俊 解放军总医院院长
刘福祥 空军总医院院长
张 建 首都医科大学宣武医院院长
陈 波 武警杭州医院副院长
陈 萍 浙江省温州市第三医院副院长
陈仲强 北京大学第三医院院长
周子君 北京大学医院管理教研室主任
林 峰 浙江省温岭市第一医院院长
梁 勇 浙江省台州市立医院院长
韩绥生 卫生部北京医院副院长
蔺锡侯 北京积水潭医院院长



FOREWORD

序

随

着社会主义市场经济的发展,特别是加入 WTO 后,我国经济的发展进一步步入了全球化轨道。面对这种新形势,我国医疗服务行业也将发生巨大变化。首先是医院经营管理理念的更新,要“以病人为中心”提供服务,要给病人提供价格比较低廉的、质量比较优良的服务,满足患者的需求;其次是要确保符合区域卫生规划及社会需求的医院生存和发展,在充分发挥医务人员的积极性及其聪明才智的基础上,保证医务人员应享有的待遇。在市场经济条件下,医院之间的竞争将会更加激烈,患者选择医院的空间扩大,加入 WTO 后,还面临着国际医疗市场的竞争,人才流动性更大,各类医院都面临着严峻考验。如何面对医疗市场出现的新形势、新情况,研究出新对策、新方法,改进和提高医院的经营管理水平,保证医院的持续发展,已成为医院管理者面临的重大问题,同时也是一项需要解决的紧迫而艰巨的任务。

新世纪医院的经营发展,迫切需要建立一支懂管理、善经营的医院职业化管理队伍,因此,加强目前医院管理人员的学习在当前就显得尤为重要。朱恒鑫等编写的《医院经营策略——医院一对一营销学》适应了这一形势,做了一件很有意义的工作。这本书大胆借鉴了现代市场营销学的新理论,引入了现代企业的经营理念以及国外医院的经营思路,同时又结合我国医院的具体情况,既有一定的理论价值,又有较大的实用价值。尤为值得称赞的是,一批成功的医院管理者加盟该书编辑委员会,互相取长补短,充分发挥集体的力量,体现了良好的团队精神及医院经营管理的职业素养。从这里我们可以欣慰地看到,

一批具有一定医院经营管理实践经验,又有系统医院经营管理理论的中青年实干家正在脱颖而出。

医院经营管理与医疗技术是同样重要的科学。重视医院经营的科学研究,重视职业化医院经营队伍的培养,对于医院的发展壮大非常重要。本书显然对我们医院的经营管理提供了一个新的概念与思路。假如我们有这样一批医院院长,他们既作风正派,爱岗敬业,善于学习,懂得现代医院经营管理,又具有敢于探索、勇于创新的精神,那么我们的医院就能适应我国人民共奔小康的市场需求。这样的医院经营管理工作,是靠不断的经营实践与理论研究相结合才能造就的,我们期待着这样的院长越来越多地出现在我国各级医院管理队伍中。愿本书能为更多的医院经营管理者提供实践咨询和理论指导。也希望广大医院经营管理工作者与时俱进,不断学习新理论、新知识,结合工作实践,大胆探索,锐意创新,为我国医疗事业的发展做出更大贡献,也愿我们的医院经营管理队伍人才辈出,青出于蓝而胜于蓝。

本书的作者团队进行的这种理论与实践有机结合的可贵和富有成效的探索,无疑是应该得到鼓励和肯定的。医院经营、医院营销与医院管理是一个新兴的理论与实践相结合的新领域,值得本书作者及广大医院经营管理者在今后的实践中进一步深入探索,研究其发展的规律性。

卫生部副部长 王陇德

2003年8月

REFACE

前言

这是一本向医院管理者介绍有关医院经营策略的新学科——医院一对一营销的书,它将告诉医院管理者如何利用一对一营销进行运作、怎么运作以及运作方法是什么。其目的是确保医院拥有需要医疗服务的长期顾客及其他健康需求者,以保持医院的高效率运转,获得医院可持续发展的技术优势、管理与经营优势,最终取得循序渐进的社会效益及经济效益。

大家知道,每一种疾病都有不同的治疗方法,即便是同一种疾病的治疗方案也是因人而异。同样道理,营销学的发展也必然是针对不同顾客的需求,采取不同的营销方法而为之,这便是一对一营销学的理论基础,也是整合营销与数据库营销更深入的一种形式。这是一种国外电信、银行、航空公司最近几年较多采取的独特的营销方法及手段,国外医院管理者的实践证明,这种营销方法也特别适合于医疗卫生单位及健康产业。作者编写此书的目的,就是为了向广大医院管理者推介这一行之有效的医院经营方法,从而满足随着医疗市场竞争的加剧而不断需要提高管理水平的我国医院管理从业者的迫切需要。

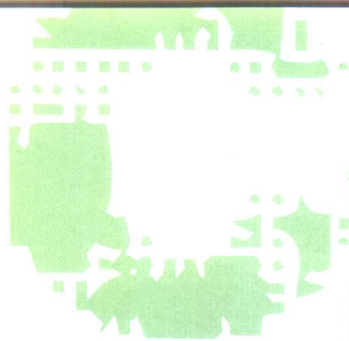
医院一对一营销学是从确保医院可持续发展这一战略思考出发,综合运用现有的医院营销工具,去建立、巩固和发展与客户(含患者与社会公众、政府机关、医院供应商、医学行业协会、学会等)之间良好的营销关系和服务关系。它通过医疗服务、互利交换及共同履行诺言,使有关各方实现各自的目的与利益。医院与客户之间的长期关系和双赢局面是医院一对一营销的核心,这也是医院经营的重要内容。

医院一对一营销的最终成果是医院的社会效益与经济效益的提高,这种成果来自于成功运作一对一营销的医院市场营销网络,即医院与客户建立起牢固的互相信任的利害关系所构成的一对一网络。在这个网络中,医院可以根据不同客户采取不同的战略,并可以找到战略伙伴与之联合,以获得更广泛的扩张(技术扩张、业务扩张、地理扩张)。医院营销网络远远超出了纯粹的“医疗市场营销渠道”的范畴,借助该网络,医院可以在任何医疗市场上同时推出新的技术、新的服务内容,而且可以减少由于技术或服务进入市场时间滞后而被富有进攻性的模仿者夺走医疗市场的风险,医院因而具备了一份独特的资产、一份独特的战略资源。这便是本书的价值之所在。

也许有人会问,医院营销的概念近几年在我国才刚刚开始应用,一下子要跳到医院一对一营销,它符合我国医院的实际情况吗?适合在医院进行实际操作吗?我们的回答是:当您研读完本书,你会感到经历了一种新的熏陶,会对一切医院经营活动产生一种恍然大悟的感觉。我们相信,本书不但会对您的医院经营思路有所启迪,还会对您的医院经营思维产生冲击。书中的不少内容,您甚至可以结合自己医院的实际情况立即进行实际操作。

编 者

2003 年 7 月于北京



CONTENTS

目 录

1

导 论

1

- | | | |
|-----|-----------------|----|
| 1.1 | 几个相关营销学概念 | 1 |
| 1.2 | 医院管理、医院经营与医院营销 | 15 |
| 1.3 | 医院一对一营销的出现 | 18 |
| 1.4 | 医院一对一营销的经济学原理 | 20 |
| 1.5 | 一对一营销的关键理念 | 22 |
| 1.6 | 医院一对一营销的特点 | 26 |
| 1.7 | 通过一对一营销赢得医院竞争优势 | 28 |
| | 小结 | 31 |

2

医院顾客关系的确定

33

- | | | |
|-----|--------------|----|
| 2.1 | 医院调查研究及策略制订 | 33 |
| 2.2 | 医院竞争对手的分析 | 36 |
| 2.3 | 医院一对一关系的运作要求 | 39 |
| 2.4 | 选择健康需求者的目标顾客 | 44 |
| | 小结 | 49 |

3

医疗市场调查

3.1 医疗市场调查方法	51
3.2 医院内部基本情况调查	59
3.3 医院市场调查的操作程序	80
小结	82

4

医院顾客的保持及顾客忠诚度

4.1 赢得医院目标顾客的方法	85
4.2 医院顾客忠诚度的含义	88
4.3 保持医院顾客与赢得医院顾客	89
4.4 医院顾客忠诚度的管理	91
小结	94

5

医院一对一营销的财务评价

5.1 医院一对一营销的价值分析	97
5.2 一对一营销使医院的收益增值	101
5.3 一对一营销使医院营运成本水平降低	103
5.4 把医院一对一营销看成一个投资项目	106
小结	107

6

医院一对一营销与医院品牌

109

6.1 医院品牌三要素	110
6.2 医院品牌的竞争	115
小结	116

7

医院一对一营销与医院内部的关系体系

119

7.1 医院价值观的调整	119
7.2 以医院顾客为导向整合医院工作流程	123
7.3 加强医院内部的信息沟通体系	127
小结	129

8

医院一对一营销的组织保证

131

8.1 调整医院营销经营的操作程序	131
8.2 医院一对一营销计划的制订	132
8.3 需把握的重点环节	133
8.4 设立医院相关考评体系	134
小结	139



医院整合营销传播

141

- | | |
|----------------|-----|
| 9.1 强调医院顾客导向 | 142 |
| 9.2 强调医院活动的连续性 | 144 |
| 9.3 强调医院战略导向性 | 145 |
| 小结 | 147 |



医院一对一营销与营销数据库

149

- | | |
|------------------|-----|
| 10.1 医院营销数据库概述 | 149 |
| 10.2 医院数据的来源与管理 | 154 |
| 10.3 医院营销数据库的使用 | 160 |
| 10.4 医疗数据保护的法律问题 | 162 |
| 小结 | 163 |



医院项目管理

165

- | | |
|---------------------|-----|
| 11.1 医院项目管理的主要内容 | 165 |
| 11.2 决定医院同客户关系深度的因素 | 167 |
| 11.3 医院项目管理的技巧和能力 | 168 |
| 11.4 医院员工的管理框架 | 171 |
| 小结 | 172 |

12

医院电子邮件营销

12.1 电子邮件在医院营销中的应用	173
12.2 细胞繁殖式的播散营销	176
12.3 医院一对一营销中的电子邮件营销	178
12.4 即时的医患互动	180
小结	184

13

医院一对一营销的实施方法

13.1 医院频繁营销	187
13.2 医疗感性营销	189
13.3 两个医院一对一营销的实例	191
小结	202

14

医院营销部门的组建与员工培养

14.1 医院营销部门的设置与组织原则	207
14.2 医院营销的组织结构与职能	209
14.3 医院一对一营销队伍的素质要求	211
14.4 医院营销队伍的培养途径	214
小结	215

附录

案例分析：北京海淀妇幼保健院迅速发展的奥秘

217

主要参考文献

227

后记

229

CHAPTER 1

1

导 论

本章要点

- 医院经营的成功之道。
- 在医院经营中容易遇到什么麻烦? 怎样克服?
- 怎样使您的医院社会效益与经济效益得到提高?
- 在激烈的医疗市场竞争中,如何立于不败之地?

1.1.▶

几个相关营销学概念

1.▶

直接营销

直接营销又称直效营销,是指不经过传统的流通环节,而利用现代信息技术和传统媒体开展的一系列直接销售的无店铺营销方式。直销是最古老的商品销售方式之一,1892年就出现了邮购(mail order)销售的方式。随着商品竞争的空前激烈,市场营销十分强调市场细分化,而直接营销正是与最佳目标市场建立联系的一种最直接、最经济的方式。所以,直接营销作为最新的营销技术和方法越来越受

到人们的青睐。直接营销的手段也越来越多,包括目录营销、电话营销、上门推销及电子邮件直销等。

直接营销是一种互动的营销系统,在任何地点利用媒体激起一定程度的可测量反应,而此项活动的结果将储存于营销数据库中。直接营销是一种以促进交易为目的的沟通,从沟通双向传播的角度讲,国内很多学者又称之为直效营销、直复营销等。也就是说,直接营销就是运用掌握客户的材料信息或数据库,来引起客户立即的回应,带动销售。

直接营销有以下特点:

(1) 直接营销是一个交互作用的体系。这是指直接营销人员和目标客户之间是以“双向信息交流”的方式进行联系的,而在传统的市场营销活动中,营销人员总是试图将信息传递给目标客户,但是却无法了解这些信息的方式,故称为单向信息交流。所以传统的市场营销人员只能根据广告的效果(如广告的注意率)进行决策,存在着很大的误差;而直接营销人员则根据市场营销活动的效果(如定货量、定货方式)进行决策,十分精确。

(2) 直接营销活动为每个客户目标提供直接向营销人员反应的机会。客户通过多种方式(如电话、邮购等)将自己的反应答复给直接营销人员。需要说明的是,没有反应的目标客户人数对于直接营销人员来说,也是十分重要的,他们可据此找到不足,为成功开展下一步直接营销做好准备。

(3) 在直接营销活动中,任何时间、任何地点都可以进行“信息双向沟通”。在传统营销中,只有当客户来商店或推销员亲自上门时,才能与客户进行双向沟通;直接营销中,只要某一媒体将客户和直接营销人员联系起来,信息双向交流就可进行。

(4) 直接营销一个重要的特征就是所有的直接营销活动的效果都可测定。在直接营销活动中,任何一种媒体使消费者产生的直接反应是很容易确定的,因此,直接营销人员能够很确切地知道哪种信息交

流方式使目标客户产生了反应行为,并且能知道反应的具体内容是什么,如目标客户是想看病,或是要想了解此疾病的详细情况,获得一些详细资料等等。通过目标客户反应的信息,与这个目标客户原来的一些相关信息一起存入数据库,作为直接营销人员下次直接营销活动的根据。直接营销人员分析目标客户的有关数据,根据这些数据为下一次营销活动制定计划,并且与每一位客户联系之后还要重新修订这个客户的有关数据。应该说,直接营销活动之所以效率很高,就是因为存在数据库。

一对一关系营销汲取了直接营销“双向沟通”的思想,但比直接营销走得更远的是:一对一关系营销着重于如何利用现代通讯设备、技术(如互联网)来建立客户关系,而不是利用网络来造就更多成本更低、更快、成效更好的销售、销售、销售(此属于直接营销)。一对一关系营销将发展成适时的营销沟通与行动渠道,这将比过去的数据库与直接营销更往前一大步。

一对一关系营销试图在一段时间内修正客户的行为,并强化客户与公司之间的关系。客户关系管理是一对一的发展过程,从过去强调不计代价全力争取新客户的传统目标,转变为留住客户的心;从过去强攻市场占有率,转变为争取客户心甘情愿地掏出钱付款;从过去发展断线的交易买卖,转变为发展客户的终身价值。一对一关系营销的目的是将公司与客户关系的价值发挥到极致,以达到客户与公司双赢的局面。

目前有许多直接营销公司希望能搭乘一对一关系营销的列车,将他们在直接营销领域所积累的专业知识转化为运用在一对一关系营销中有关客户沟通的策略。但我们必须认识到,一对一关系营销并不只是直接营销的延伸,相反地,客户关系管理所需要的是新型的技巧,与旧的直接营销范例完全不同。同时我们也必须了解伴随互联网发展而产生的新经济现象,这个领域有时候甚至与广告媒体完全无关。