

# Hospital Total Marketing

# 医院 全员营销

——医院员工服务营销理念

周游 编著

国内首部医院员工职业理念培训读本

病员是医院的顾客；  
每位顾客都是一个市场；  
每位医院员工都是一名营销员；  
每位部门负责人都是一名营销经理。

就医顾客，首先是客人，其次才是病人，  
医务人员，首先是服务人员，其次才是技术人员。

医院营销关系到医院的荣辱兴衰，它不仅仅是医院领导的事，  
也不仅仅是医院市场部门的事，而是医院每一位员工的事。

医院营销营销是一张网，每一位员工就是网上的一个节点，  
任何一个节点的松脱都会造成医院顾客的流失，从而造成医院  
营销工作整体业绩的损失。



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

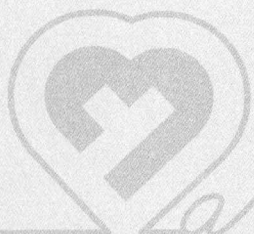
Hospital  
Total Marketing

# 医院 全员营销

——医院员工服务营销理念

.....周游 编著

国内首部医院员工职业理念培训读本



Marketing



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

医院全员营销:医院员工服务营销理念/周游编著. —武汉:武汉大学出版社,2007.9

ISBN 978-7-307-05804-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 143096 号

责任编辑:黄汉平      责任校对:刘欣      版式:詹锦玲

---

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:787×1092 1/16      印张:22      字数:235千字

版次:2007年9月第1版      2007年9月第1次印刷

ISBN 978-7-307-05804-0/R·120      定价:45.00元

---

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

# 前言 FOREWORD

## ——反求诸己

有很多医生喜欢看韩国电视剧，实际上韩国文化与中国文化一脉相承。在韩国大学208位教授接受的问卷调查当中，2007年新年期许十大热门词汇，排列第一位的是出自《孟子·公孙丑》的“反求诸己”。

反求诸己是告诫人们凡事不能怨天尤人，要在自己身上找原因。这是千百年来中国文化的重要思想，是广大民众尤其是像医院医护人员这样的知识分子道德修养中理应具备的基本素质。

当今我国社会，医疗行业已经成为社会舆论的焦点。医患关系紧张与恶化的现象，牵动着与此休戚相关的每一个社会公众的心。一方面，社会大众对医疗行业，准确地说是对国家目前的医疗事业表现出强烈的不满，他们不仅仅只是认为看病难和看病贵，而是对整个医疗行业的行业风气及医学伦理道德失去了信心。另一方面，医疗卫生人士却感到百般的委屈，他们职业风险高、精神压力大，工作紧张劳累，收入却不对等，加上频繁的医院暴力事件，“健康的守护神”似乎连自己的健康也守护不了。

面对医患关系的现状，人们似乎都在询问同样一个问题：这究竟是谁的错？

实际上大家都知道，国家宏观经济政策导向，国家卫生管理体制问题，如国有医院补偿机制问题，医疗机构分类管理问题，

医疗服务市场化矛盾等一系列问题，是造成医患危机的深层次原因。一部分患者及其家属在与医院发生纠纷的过程中，为捍卫权利达到目的采取过激行为，或无理取闹或漫天要价，加之新闻媒体为了迎合读者口味，极力渲染，推波助澜，使得在强势的社会舆论面前，医务人员似乎变成了弱势群体。就像头上长满了疮疤的病人被人指戳一样，人们将医患关系紧张根源的矛头直接指向医务人员和医疗机构。

每个国家的医疗卫生改革都要经历一个痛苦的过程，不可能一蹴而就。我们希望改革的步伐能够更快一些，但是，决不应躺在现行的体制下面等、靠、要，我们需要反求诸己。

因为不管我们是否承认，医疗市场是客观存在的，医疗市场的发展不会等待任何人。

同时，市场的存在就表示存在卖方的业主和买方的顾客。医患关系是一种社会关系，一种伦理关系，也是一种经济关系。也就是说，患者是医院的顾客。

在这里，我们抛开其他关系暂且不谈，仅仅站在医院自身的立场上，从医院经营的角度来谈医院和医院顾客之间的客情关系。

医疗行业属于服务行业，让我们看一看同属于服务行业的沃尔玛公司的顾客理念：

沃尔玛员工请记住两条：

第一条：顾客永远是对的。

第二条：当顾客犯错的时候，请参照第一条。

医患关系是doctor与patient的关系，从字面上看，是一个知识渊博的人士与一个很有耐心的人之间的关系。也就是说，医院的顾客都是一些“优质”顾客，这对医疗行业来说应该是一件值得庆幸的事情。医疗行业是智力、知识和技术最密集的行业之一，医院文化是社会文化的高地，医务人员也是社会阶层当中道德修养最高尚的人群，面对如此优质的顾客，谦谦君子更应该反求诸己。

同样，新闻媒体是医院的公共关系的一个重要成分，也是医院的顾客，广义上讲，社会公众及公共关系都是医院的顾客。

顾客理论告诉我们，顾客不是我们需要争辩的对象，因为从来没有谁在与顾客的争辩中取得过胜利。大家都知道，因争辩胜利而失去顾客乃是最大的失败。

明白了这个道理，我们已经没有必要再来回答“造成医患关系紧张究竟是谁的错”这样一个问题了。显然，我们只能从自己身上找原因。

医患关系的恶化不仅损害了社会利益、患者利益，从自身角度出发，最终也损害了医院和员工的切身利益。在顾客至上的年代里，造成医患关系如此紧张的局面，只能责怪作为业主一方的医疗机构自己经营不善，表现不好。

医患关系不和谐，从医院经营的角度来说，是医院的营销工作没有做好。事实上，建立良好、持续、稳定的医患关系是医院营销的基本目标，改善医患关系就是医院营销的本质。

社会各界对医疗行业的不满，源于顾客对医院的不满，顾客对医院的不满，很大程度上又源于患者对医务人员的不满。

在实际工作中，一些医院领导在接受了系统的医院管理培训后回到医院，也想进行管理的变革，却很艰难，其中一点就在于院领导的思路和员工的想法不“对接”。员工“习惯于在旧盒子里呆着”，很多医院员工没有正确的营销观念，甚至不承认营销观念是他们必须具备的一项很重要的素质。

有调查表明，医院有将近80%的员工认为医院营销是医院市场部门的事情，与自己无关。大多数人对医院是否设立有相关的营销部门不清楚，医院开展了哪些营销活动不知道。由此可见医院员工的营销意识普遍比较淡漠。

由于对现代管理不了解，员工很难理解领导的意图，所以当管理者想要创新与变革时，难免阻力重重，变革也就难以渗透下去。这是造成医患关系紧张局面的一个重要成因。

要改善当前的医患关系，提高医院员工的基本素质至关重要。员工素质除了技术素质和道德素质以外，一个很重要的方面就是营销观念的培育。

笔者本人早年从医，后来离开医院从事市场营销工作十多年，出于对医疗行业的一贯关心，看到目前医患关系出现这种状况，不由自主地想站出来谈谈自己的看法。本书的目的，就是想与医院员工探讨医院营销方面的知识理念，探求改善医患关系的新途径。

本书以笔者现供职的一家医院管理顾问公司培训讲义为蓝本，内容涉及对医院全员营销知识的理解；员工危机感和服务意识的建立；员工顾客观念的培育和顾客管理方法的介绍，员工自我管理和医院全员营销工作的组织，其中很多是笔者的一孔之见，难免有失偏颇。当恕本人不揣浅陋，但求能够抛砖引玉，激发大家讨论医院全员营销的兴致足矣。

编著者 周游

2007年5月

## 医院员工营销职责

- 体察医院顾客需求
- 传播医疗卫生知识
- 维护医院品牌形象
- 展现个人专业素质
- 引导正确就医行为
- 创造医患共同价值



# 目录 CONTENTS

前言/反求诸己

## 第一篇/基础篇

狼群与羚羊/认识竞争	2
以变应变/学会竞争	7
赵襄王学御/超越竞争	15
营销的车轮/医院营销发展	20
众人拾柴/医院全员营销	25
大道至简/医院营销哲学	31
如影随形/服务理念	37
传奇的服务/服务的境界	44
三位一体/医院服务特性	50
伟大的“4C”/医院营销策略	60
医院服务之花/医院整体产品	80
添砖加瓦/构筑医院的品牌大厦	87
同频共振/医院整合营销传播	93

**第三篇/顾客篇**

来的都是客/医院顾客观念 .....	100
拨云见日/就医顾客营销调研 .....	108
刘禹锡买镜子/顾客质量观 .....	114
打开黑匣子/顾客就医决策 .....	122
高开高走/就医顾客期望管理 .....	130
100+1/顾客满意 .....	139
真实的瞬间/就医顾客接触管理 .....	147
近悦远来/顾客保留 .....	155
地久天长/就医顾客关系营销 .....	163
不通则痛/医院服务标准 .....	173
抱怨是金/服务补救 .....	180
万变不离其宗/服务创新 .....	192

**第三篇/员工篇**

骑好你的自行车/员工顾客导向 .....	202
医生不是ATM/医院人性化服务 .....	211
真诚地微笑/服务同理心 .....	218
安慰·治疗·营销/特殊营销语言 .....	224
医生与牧师/职业精神 .....	232
小处不可随便/医疗服务细节 .....	238
做自己情绪的好管家/员工情绪管理 .....	244
全员营销之魂/团队精神 .....	252

人人是明星/员工营销 ..... 262

## **第四篇 组织篇**

员工第一/医院内部营销 ..... 274

领导就是服务/首脑部门营销 ..... 283

营销经理/科主任营销 ..... 291

健康的体验/医院文化与营销 ..... 297

百川归海/医院服务流程 ..... 303

无声的营销员/医院服务有形实据 ..... 312

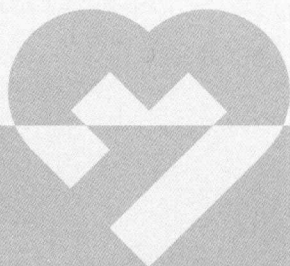
头脑风暴/全员营销决策 ..... 318

营销大使/5S质量管理 ..... 326

营销的翅膀/医院信息化建设 ..... 334



# 基础篇



Basis

医 · 院 · 全 · 员 · 营 · 销

- 有市场就会有竞争；
- 竞争带来危机和挑战，面对挑战，我们需要改变自己；
- 医疗市场的竞争能促进医疗卫生事业的发展；
- 营销是竞争的产物，医院需要营销；
- 医院营销不是一项职能，而是全体员工的共同努力；
- 营销之于服务如影随形，医患沟通是医院营销的本质；
- 服务有多重境界，医疗服务无疑处在最高境界；
- 医院的服务产品是一朵朵绽放的健康之花；
- 质量、服务和营销是医院员工职责的三个纬度；
- 品牌传播是医院员工的本职工作。

# 狼群 与 羚羊

## ——认识竞争

在茫茫的非洲大草原上，有一条奥兰治河，河岸两边栖息着当地特有的羚羊。

东西两岸隔河相望，环境植被和气候条件一样，两岸的羚羊属于同一种群，都以一种叫做苜蓿的牧草为生。然而十分奇怪是，两岸羚羊的体能却大相径庭，比较起来，西岸上的羚羊奔跑起来每分钟要快十几米，而且繁殖能力也要强很多。

为了解开这个谜，动物学家和当地动物保护协会进行了一项实验：他们在河两岸分别捉了10只羚羊送到对岸生活。

通过长期观察，送到东岸的羚羊一年后繁殖到了14只，而送到西岸的羚羊只剩下了3只，另外7只被狼群吃掉了。

经过分析，动物学家终于发现了问题所在。原来，西岸的羚羊之所以身体强健，是因为它们附近生活着一个狼群，这使羚羊天天处在危机之中，为了生存下去，它们变得越来越有“竞争力”。而东岸的羚羊呢，恰恰就是因为缺少了这么一群天敌，没有生存压力，所以才长得弱不禁风。

多年来，随着国家市场经济体制的确立，医疗改革政策相继出台，医疗市场逐步开放，新兴的医疗机构像雨后春笋般层出不

穷，加入WTO以后外资的进入，医疗市场环境早已今非昔比，到处弥漫着竞争的硝烟。

如今我国的医疗市场，就像自然界的动物王国，有大象、老虎、羚羊，甚至还有恐龙。

现阶段，中小医院如同羚羊一样，在医疗市场上生息繁衍。国有中小型医院，就像故事里东岸的羚羊，曾经有着属于自己的“青草地”，饮食无忧，也没有天敌，过着悠然自得的生活。一觉醒来，它们发现自己被放逐到了西岸……

那些民营医疗机构，从不认为自己是羚羊，它们是医疗市场上的小老虎，尽管现在还没有长大，身体还不够强壮，可是它们身上携带着先天凶猛、嗜猎的基因。它们可以捕杀弱小的羚羊，也可以攻击笨拙的大象。

那些大型“三甲”医院或教学医院是医疗王国里的大象，它们在王国里或者闲庭信步，或者横冲直撞，享受着自己的天伦，一般的鱼虫鸟兽无法近身，大象们也从不把它们放在眼里。然而，它们现在也逐渐警惕起来。

正如一家教学医院的院长所说，“民营专科医院是我们主要的手，肾病专科医院攻击着我们的腰部，五官科医院攻击着我们的面部，心脏病专科医院攻击着我们的胸部……我们医院各个器官都在流血。”

这位院长没有谈到另一个恐怖的家伙，医疗市场上的恐龙，也就是海外大型医疗投资集团，它们对我国医疗市场觊觎已久，我们已经听到了它们隆隆的脚步声，看到它们晃动的身影，一旦时机成熟，它们就会成群结队出现在我们面前。

物竞天择，适者生存是自然界物种生存的法则。在经济社会当中，也具有与自然界惊人相似的竞争规律。企业间的收购，“大鱼吃小鱼”的事件不断发生，组织间的兼并，“蛇吞象”的案例也屡见不鲜。

竞争给人们带来了危机。

“危机”（crisis）一词是出自医学名词，指的是疾病的转折点，后引申为事物发展的紧要关头。因而医院员工更应懂得“危机”一词的深刻涵义。

医疗产业是一棵常青树，大树底下好乘凉。我国计划经济体制下的医疗市场，曾经是一派和睦安详的景象，各级医疗机构，都由政府“圈养”起来，划给独享的一块“青草地”。国有医院坐视如火如荼的国企改革，如隔岸观火，“下岗”、“再就业”这些名词与我们毫不相干。

谁曾料到，国家经济发展的浪潮席卷了每一个角落，政府一系列医改政策的出台，打开了圈养的藩篱，把所有医院都推向了残酷竞争的市场。

几年前，天津市的一家三甲医院，因经营不善，在竞争中败下阵来，后被其他医院兼并。医院员工或分流或下岗，现在医院原址上，该院已不复存在。

尽管我国医疗机构分类管理的实施办法，给高端医疗市场和基本医疗市场之间开凿了一条小河，我国的医疗市场只是一个不完全竞争的准市场，然而，在基本医疗市场上，同样存在着激烈的竞争。

公立医院不走市场化道路，并不表示没有市场竞争。即使是

受国家政策保护，非营利医院也同样要经受市场竞争的考验。医疗市场不相信眼泪，政府不会容忍高耗低效。

曾经的“青草地”不再为我们独享，国家几年的“放牧”已经初见端倪。看看我们周围的医院就知道，有的健壮肥硕，有的骨瘦如柴。

华中某大城市有四家市属三甲医院，医院整体规模大致相当，经过这些年市场的洗礼，其中一家医院的医疗收入已经超过了其他三家医院的总和，医院环境和服务水平得到市民普遍赞誉，医院员工的福利也不可同日而语。其他医院的员工待遇，相比不足三分之一。

可是在我们医院里面，部分管理人员和部分职工并没有多少危机感，一直沉浸在梦幻之中。因为“我是国家干部”，“我是公家人，我是带编的，谁也不能把我怎样”。

医院院长们都深深感到市场竞争带来的压力，医院要发展，员工要生存，社会要满意，医院内部改革在所难免。

一位成功的院长在谈及如何克服医院人事制度改革阻力的时候强调：“竞争机制、约束机制、激励机制和成长机制是我院制胜的四大法宝……很简单，不让不称职的员工下课，我自己很快就会下课……”

在这家医院里面，我们甚至看到一位考核不合格的副主任医师被安排到后勤做了一名电梯工。我们无法评价这家医院的人事制度，只知道电梯工也应该有其素质要求，做一名称职的电梯工人也并不容易。

在市场经济的大潮中，医院就像汪洋中的一艘船，医院员工如同船上的水手，要么齐心协力、同舟共济，共同驶向成功的彼





岸，要么你就下海，离开这艘船。

蒙牛集团董事长牛根生说过：“我们不反对员工离开公司自立门户。我们经常会问员工们两个问题，第一，打算离开企业你将如何生存？第二，打算在企业做下去你又将如何去工作？”

麦肯锡公司“UP OR OUT”的用人之道被越来越多的公司所采用。它告诫员工这样一个道理，要么与公司共同进步，要么离开公司。不“晋”则退的管理思想符合竞争的法则。

两个人在森林里，遇到了一只大老虎。A就赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上。B急死了，骂道：“你干嘛呢，再换鞋也跑不过老虎啊！”

A说：“我只要跑得比你快就行了。”

21世纪，没有危机感是最大的危机。特别是入关过后，电信、银行、保险，甚至是公务员这些我们以为非常稳定和有保障的企事业单位，也会面临许多的变数。当更多的老虎来临时，我们有没有准备好自己的跑鞋？

想一想我们医院，是东岸的羊，还是西岸的羊？即使我们是一只“老虎”，可曾通过了“野化”训练，提高了我们的竞争能力？

想一想我们员工自己，在医院这艘大船上，我们应该如何作为，是同船共渡，还是随波逐流？