

职业院长 EMHA 参考教材
医院管理在职研究生培训课程教材

现代医院经营策略

A MODERN HOSPITAL OPERATING TACTICS

—— 医院一对一营销学实务

- 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 ...

●●● 朱恒鑫 洪计灵 编著

A
Modern
Hospital
Operating
Tactics
第二版



清华大学出版社

职业院长 EMHA 参考教材
医院管理在职研究生培训课程教材

A MODERN HOSPITAL OPERATING TACTICS

现代医院经营策略

—— 医院一对一营销学实务

第二版

朱恒鑫 洪计灵 编著

one to one

清华大学出版社
北京

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 097421 号

定 价：58.00 元



朱恒鑫

资深医院经营管理

与医院营销专家,联合国工发组织(UNIDO)中国投资促进处医疗健康专家委员会医院管理专家, Amsterdam 大学讲座教授, 北京大学医院管理培训 EMHA 教授, 南方医科大学(原第一军医大学)管理学院客座教授, 华中科技大学同济医学院医药卫生管理学院特聘教授,《中国医院院长》杂志副总编, 美国 DMG 国际管理咨询公司中国医疗项目高级顾问,“医院经营管理网”首席专家。拥有国内临床医学硕士, 国外工商管理硕士(MBA)双学位, 主要从事医院经营管理、医院营销及医院市场化运作的实战与具体操作工作。上世纪80年代初曾在国内医院任临床医师、科主任, 后留学欧美, 获荷兰 Maastricht 管理学院 MBA 学位, 并一直从事医院经营管理(Hospital Management)实际操作与医院营销(Hospital Marketing)教学与案例研究工作。近年来往返于国内外担任 Amsterdam 大学、北京大学、清华大学、南方医科大学、武汉大学、华中科技大学同济医学院等全国重点大学医院院长 EMHA 及医院管理研究生课程班授课任务, 并为国内数百家医院提供医院经营培训、医院营销策划、医院科室建设及其他管理咨询活动, 目前被多家医院聘为医院管理顾问或院长顾问。



洪计灵

管理学家, 经济学家

家, 著名职业经理人。早年毕业于国内医学院任临床医师, 上世纪80年代初留学德国, 后获得美国Nation University工商管理博士学位。主要从事卫生经济学方面的研究与管理实践工作, 对微观经济管理与健康产业、医疗卫生行业的关系以及战略管理颇有研究与造诣。曾任多家医院的院长、知名生物医药企业CEO、亚太经济发展研究中心高级研究员等职务。2002年提出筹建中国深圳生物医学科技园的发展战略, 并被当地政府认可。2003年提出从非典型性肺炎治愈病人血清中提纯“SARS 特异性免疫球蛋白”的紧急研究报告, 并于2003年5月被中国科技部列为“十五重大科研项目、863计划重大科研项目”——“非典型性肺炎防治关键技术产品研制”的项目负责人, 并获得科技成果一等奖。



PREFACE

再版前言

《现代医院经营策略——医院一对一营销学实务》第一版出版以来，受到了全国医院经营管理工作者的广泛关注与一致好评，大部分读者认为该书既十分有助于医院经营理念的更新，又具有医院经营实践的可操作性，是适合我国社会主义市场经济条件下医院经营管理方面的实战性参考书之一。

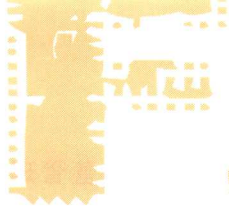
初版所受到的好评，说明广大医院经营管理工作者在我国经济转型时期及卫生体制改革的敏感徘徊时代，特别需要这方面知识的更新，特别需要具有操作价值及实务意义的理论指导，同时也加重了作者的责任感。当初为了让全国医院经营管理者尽快分享到全新的医院营销知识，原书中很多章节只是搭了一个骨架，没有更深入地进行剖析，通过两年多的使用与反馈，第2版做了针对性的补充，愿与读者共飨。

医院的经营管理工作是一个复杂而艰辛的工作，特别是在目前医疗工作成为整个社会关注的焦点之一的情况下更是如此。不恰当的社会新闻舆论导向、卫生体制改革的不确定性、医疗竞争压力的增大、医疗消费者期望值的提高、医疗新技术的出现等，使得医院经营更加雪上加霜，难上加难。但是如果我们把医院经营当作一门科学对待的话，其实已经有很多成熟的在国外获得成功的做法可以吸收过来，这些有效的办法就是在管理科学理论的指导下，结合中国的实际情况加以实际运用，这样在中国也必然会获得实践的成功。《现代医院经营策略——医院一对一营销学实务》所介绍的医院一对一营销学就是这样，其理论体系虽然来自于西方，但作者经过近几年在中国几百家医院的实践与验证，及时得到了反馈与补充，其操作性已经完全适合中国医院目前的实际情况。从松花江畔到五指山下，从天山脚下到黄浦江畔，从三级甲等医院到社区乡镇一级医院，甚至有的医院中层以上的管理人员本书的第一版人手一册，无不说明了医院管理者对本书的厚爱与期待。在此向我们的医院经营管理者道声：真的辛苦了！同时也感谢第一版以曹荣桂会长为首的编委会所有编委们的大力支持。但愿第二版的出版能够减轻与承载这份辛苦，并给您带去更有力的支持与帮助。但由于编

者才识有限，一定还有不尽人意的地方，读者有什么意见与建议，请及时提出！倾听您宝贵的心声，作者将会以此勉励自己，并于修订时努力纠正。您的建议、意见和要求可以通过电子邮件发到：zh.hx@263.net，谢谢！

作 者

2006 年 7 月于北京



Foreword

第一版序

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纳入了全球化轨道。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，改进和提高医院的管理经营水平，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《现代医院经营策略——医院一对一营销学实务》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，引入了现代化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实际情况，既有一定的理论价值，又有一定的实用价值。特别是一些案例的研究与问题的思考，更增强了内容的可读性与操作性。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，又有系统理论的、热爱医院经营的中青年实干家正在脱颖而出。

医院经营与管理与医疗技术自然科学是同样重要的科学。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，是靠不断地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，为我国的医疗事业的发展做出更大贡献；也愿我们的医院经营管理工作者人才辈出，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

第一版前言

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，他将告诉医院管理工作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，根据国外医院管理者实践证明，这种营销方式也特别适合于医疗卫生单位及健康产业。作者编写的目的，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特定的战略思考出发，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，以获得更广泛扩张（技术扩张、业务扩张和地理扩张）。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。医院因而具备了一项独特的资产、一项独特的战略资源。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应用，一下子要跳到医院一对一营销，它符合中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，您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。

作 者

2003 年 7 月于北京

CONTENTS

目录

1

导论

1

1.1 相关营销学知识	1
1.2 医院管理、医院经营与医院营销	23
1.3 医院一对一营销的出现	29
1.4 医院一对一营销的经济学原理	30
1.5 医院一对一营销的关键理念	32
1.6 医院一对一营销的特点	35
1.7 通过一对一营销赢得医院竞争优势	38
小结	40

2

医疗市场的确定

43

2.1 医院的决策研究及策略制订	43
2.2 医院竞争对手分析	46
2.3 医院一对一关系的运作要求	51
2.4 医疗市场细分与医院定位	55
2.5 医院对医疗市场的选择	67
小结	69

3

医疗市场调查研究

71

- 3.1 医疗市场调研概况 71
- 3.2 二手资料搜集的调研方法 74
- 3.3 初级资料搜集的调研方法 76
- 3.4 调研资料分析与陈述报告 87
- 3.5 竞争对手调研与患者信息反馈 88
- 3.6 医院员工调研 89
- 3.7 医院内部基本情况调研 92
- 3.8 患者满意度调研 110
- 3.9 医疗市场调研的操作程序 113
- 小结 116

4

医院顾客忠诚度与医患关系管理

117

- 4.1 赢得目标健康需求者的方法 117
- 4.2 医院顾客及健康需求者忠诚度的含义 120
- 4.3 保持患者及健康需求者忠诚度的重要性 122
- 4.4 医患关系管理的发展——健康需求者忠诚度管理 127
- 小结 131

5

医院一对一营销的财务管理与评价

133

- 5.1 医院一对一营销中的价值分析 133
- 5.2 医院一对一营销使医院的收益增值 137
- 5.3 医院一对一营销使医院营运成本降低 140
- 5.4 把医院一对一营销看成一个投资项目 142
- 5.5 现代医院经营中的财务管理 143

小结

158

6

医院一对一营销与医院品牌

161

- 6.1 医院品牌的概念 161
- 6.2 医院品牌的定位 163
- 6.3 医院品牌形象 165
- 6.4 医院品牌三要素 168
- 6.5 医院品牌传播 172
- 6.6 医院品牌竞争 181
- 小结 182

7

医院一对一营销与医院内部的关系体系

185

- 7.1 医院价值观的调整——医院文化塑造 185
- 7.2 以健康需求者为导向整合医院工作流程 189
- 7.3 加强医院内部的信息沟通体系 196
- 小结 198

8

医院一对一营销的组织保证

201

- 8.1 调整医院经营管理的操作程序 201
- 8.2 医院一对一营销计划的制订 202
- 8.3 需要把握的重点环节 203
- 8.4 建立医院相关考评体系 204
- 小结 211

9

医院整合营销传播

213

- | | |
|--------------------|-----|
| 9.1 医院整合营销传播的特征 | 214 |
| 9.2 医院整合营销传播的理论基础 | 216 |
| 9.3 医院整合营销传播的策略 | 217 |
| 9.4 强调医院顾客及健康需求者导向 | 219 |
| 9.5 强调医院活动的连续性 | 221 |
| 9.6 强调医院战略的导向性 | 222 |
| 9.7 医院广告与医院公共关系管理 | 223 |
| 9.8 医院的发展促销与直复式营销 | 231 |
| 小结 | 232 |

10

医院一对一营销与数据库

235

- | | |
|--------------------|-----|
| 10.1 医院数据库概述 | 235 |
| 10.2 医院数据库数据的来源与管理 | 239 |
| 10.3 医院数据库的应用 | 242 |
| 10.4 医院数据库保护的法律问题 | 244 |
| 10.5 医院数据库信息的开发 | 244 |
| 小结 | 246 |

11

医院项目管理

249

- | | |
|---------------------|-----|
| 11.1 医院项目管理概述 | 249 |
| 11.2 医院项目管理的主要内容 | 254 |
| 11.3 决定医院同客户关系深度的因素 | 259 |
| 11.4 医院项目管理中的沟通技巧 | 260 |
| 11.5 医院项目管理中的其他技巧 | 276 |

11.6 项目负责人制	278
11.7 项目管理对医院员工的要求	283
小结	284

12

医院在线营销

287

12.1 电子商务与在线营销	287
12.2 电子商务在医院营销中的应用	289
12.3 细胞繁殖式的播散营销	291
12.4 医院一对一营销中的电子邮件营销	293
12.5 医院在线营销的战略与实施	294
12.6 医院在线营销中即时的医患互动	298
12.7 医院在线营销的效果评价	300
小结	303

13

医院一对一营销的实施方法

305

13.1 医疗频繁营销	305
13.2 医疗感性营销	307
13.3 两个医院一对一营销案例	308
小结	317

14

医院服务组合

321

14.1 医院服务的性质	321
14.2 医院服务组合策略	322
14.3 医院的单项服务策略	323
14.4 医院服务的生命周期	325
14.5 医院服务的创新	327

14.6 医院服务的评估	329
小结	331

15

医院营销部门的组建与员工培养

333

15.1 医院营销部门的设置与组织原则	333
15.2 医院营销的组织结构与职能	335
15.3 医院一对一营销队伍的素质要求	339
15.4 医院营销队伍的培养途径	342
小结	343

16

医院经营模式的发展趋势

345

附录 医院案例分析

353

案例一：现代医院营销理念给医院带来了什么	353
----------------------	-----

案例二：一家中等级别医院迅速发展的奥妙	357
---------------------	-----

主要参考文献	365
--------	-----

后记	366
----	-----