

 中国医院发展报告系列 

China Hospital Development Report Series

医院品牌营销

实战解码

现状·问题·决策·执行

艾力彼医院管理研究中心
《医药经济报》医院周刊

主编

中国协和医科大学出版社

中国医院发展报告系列

China Hospital Development Report Series

R197.322

129869

Ayy

医院品牌营销

实战解码

艾力彼医院管理研究中心

主编

《医药经济报》医院周刊



解放军医学图书馆[书]



C0246644

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院品牌营销实战解码 / 艾力彼医院管理研究中心《医药经济报》医院周刊主编. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2005.5

ISBN 7-81072-684-6

I. 医… II. ①陶…②庄… III. 医院-市场营销学 IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 038218 号

医院品牌营销实战解码

编 著 艾力彼医院管理研究中心 主 编
《医药经济报》医院周刊
责任编辑: 张 涛 方 敏 李春宇

出版发行: 中国协和医科大学出版社
(北京东单三条九号 邮编 100730 电话 65260387)

网 址: www.pumcp.com
经 销: 新华书店总店北京发行所
印 刷: 北京丽源印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16 开
印 张: 30.25
字 数: 430 千字
版 次: 2005 年 8 月第一版 2005 年 8 月第一次印刷
印 数: 1—5000
定 价: 48.00 元

ISBN 7-81072-684-6/R·677

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)

序

随着经济体制的转型、市场机制的建立以及中国加入世界贸易组织后，我国医疗行业的竞争格局、价值定位和经营管理都发生了深刻的变化。医疗行业从单一的公有制医院变为以公有制为主体，公立医院和民营医院、合资医院等多种形式并存的竞争格局。入世后外资医疗机构的涌入，使本已激烈的国内竞争益发加剧，如何在激烈的市场竞争中占有一席之地呢？实施医院品牌营销战略是一个富有远见的选择。医院品牌营销战略可助医院提高竞争力，树立医院名牌，为医院赢得长期的经济效益和社会效益。

现在医院院长最关心的问题是在国家财政有限的前提下，如何管理好医院，保证其生存和发展？艾力彼医院管理研究中心和《医药经济报》医院周刊主编的《医院品牌营销实战解码》可为读者提供医院品牌营销运作的观念与实践的研究、案例和成功经验。

《医院品牌营销实战解码》围绕目前颇受医院管理者关注的与医院品牌建设有关的话题展开，从四个方面探讨医院管理的热门话题：医院品牌、医院营销、医院管理和医院运营。每个篇章又细分为案例、访谈等几个部分，案例以分析某个医院具体实践



为主，访谈则主要是医院院长或管理者对品牌或营销的中的某一话题发表看法。在一些主要文章之后，附有相关的点评和/或与文章中论述观点相关的品牌建设或营销方面的理论专述，理论联系实际。末篇为医院管理专家庄一强教授近年有关医院管理和品牌建设方面包括医院品牌营销、提高核心竞争力、医患关系、医疗保险制度等内容的专著，读者可在阅读完前面的实践性分析之后，有进一步学习理论的需要时，籍此提高医院管理方面的理论水平。该书可操作性和可读性强，提供医院管理和研究的工作者各种借鉴和学习。

中华医院管理学会会长

原卫生部副部长

曾荣松

2005年1月8日于北京

序 二

1997年，随着《中共中央、国务院关于卫生改革与发展的决定》的出台，我国医药体制改革拉开了帷幕。时隔8年，一系列配套政策陆续颁布，医改进入了实际操作阶段，目前，各地医改进展顺利，正向纵深发展。特别是在我国经历了SARS的严峻考验之后，党中央在十六届三中全会上做出进一步深化医疗卫生体制改革的决定，其中的重点之一：创新体制、转换机制、面向市场、鼓励竞争，推动经营性卫生机构的改革和发展，重点深化城市医疗服务体制改革。政府要通过加强宏观调控，鼓励公平竞争，实现医疗机构多种所有制并存，共同发展。鼓励国内外社会资金进入医疗市场，投资举办医疗机构，扩大医疗资源，打破行业垄断和条块分割，使经营性医疗机构成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场主体，改变公立医疗机构一统天下的状况。

我国医院院长至今基本上是“专家型”院长，很大程度上都是在卫生行政部门的宏观调控和直接领导下，医院作为一个事业机构来运作管理，医院管理机制与市场化经营相对脱节。随着入世与国际接轨和市场竞争及医院发展，需要的是“经营型”院长，而那些不具备管理知识与技能以及综合素质的医院管理者，

必将被淘汰。

随着人世后医疗服务市场的进一步开放，竞争将会更加激烈。我国医院将直接或间接、或多或少地面对国内外医院集团合资经营医疗机构以及民营医疗机构的竞争。医疗服务行业的竞争逐渐变得越来越激烈。营利与非营利性医院的划分，民营与合资医院的进入都推动着整个医疗服务行业向市场化渐渐转型。在竞争加剧的过程中，每个医院都面临着很多方面的问题。如何克服这些问题，寻找到增强自身竞争力的战略与方法，是医院的管理者所面临的首要挑战。医院品牌建设是当前日趋激烈的市场竞争环境中的管理战略与实践方法，取得了显著效果。

艾力彼医院管理研究中心与《医药经济报》医院周刊组织编写的《医院品牌营销实战解码》可为读者提供医院品牌营销运作的观念与实践的研究、案例和成功经验。案例以分析某个医院具体实践为主，访谈则主要是医院院长或管理者对品牌或营销中的某一话题发表看法。该书结构新颖，内容编排上有创新，以众多生动的案例、热门的话题、轻松的漫谈描绘出现代医院品牌营销的全景，书中不乏活泼的图片和漫画，能使读者眼睛一亮，尤其值得称赞的是有庄一强的精彩点评，这些凝聚着睿智见识和富有经验的点评真是不可多得！该书可操作性和可读性强，提供各种借鉴，对于像我一样几十年从事医院管理和研究的人来说确实值得反复研读。

卫生部医院管理研究所所长

逄爱菊

2004年12月31日于北京

序 三

我认识庄一强已经有 20 多年了，在中山医科大学读书时，他就是一个很活跃的学生干部，对各种新生事物非常感兴趣。记得在校时，他曾经组织同学成立“医学心理学兴趣小组”，除了给同学们进行医学心理学讲座之外，还组织同学到附属肿瘤医院进行肿瘤病人的心理调查，完成《肿瘤病人的忧郁心情调查报告》，参加 1985 年全国医学心理学年会，并在会上发言。这在当时作为本科生参加全国学术年会是较为罕见的。该报告后来发表在《癌症》杂志上。近年来，随着医疗市场化的发展，庄一强积极投入到医院管理的探索与研究中，将他丰富的企业管理经验与医院管理实践相结合，致力于职业化医院管理的发展。医院管理已逐步进入以患者满意度、忠诚度、医院知名度和美誉度为中心的品牌经营时代。目前，国内对于医院品牌建设的研究基本上处于起步阶段，大部分医院已认识到竞争的必然性及紧迫性，但还没有完全将过去的思维转变过来。

庄一强先后在北京大学、复旦大学及中山大学的 MBA 班和院长高级研修班授课，推动医院品牌营销的发展与实践。他结合近年来的研究和教学经验主编的《医院品牌营销实战解码》，为读者提供医院品牌营销运作的观念与实践的研究、案例和成功经验，



分为医院营销、医院品牌、医院管理、医院运营和研究专著五个篇章，每个篇章又细分为案例、访谈、研究与探讨等几个部分。读完本书，觉得它贴近读者，理论和实践并重，除了精心编排了案例、访谈外，还加以精彩点评，结构新颖独特，内容丰富生动，观点鲜明深刻，确是医院管理人员值得开卷阅读的一本好书。

中国协和医科大学校长助理
继续教育学院院长

2005年1月6日于北京

前 言

——医院为何需要品牌营销

卫生部常务副部长高强 2005 年 1 月 10 日在“全国卫生工作会议”上表示，“2005 年是医疗机构管理年。中国是发展中国家，政府过多地增加对医疗服务的资金投入是有困难的，医院要向管理要效益”。提高医院的管理能力，提高医院的品牌营销能力，是摆在医院院长面前的一项重要而又紧急的任务。医院不再只是福利和保障机构，医院管理将逐步进入以患者满意度、忠诚度和医院知名度、美誉度为中心的品牌经营阶段。

传统思维认为，医院是治疗疾病的地方，只要能把患者的病治好，别的什么都可以不需要做了（只看病而不看人）。但是，随着医疗服务市场化的发展，病人不仅要求把病看好，而且要求就医的过程人性化、服务个性化。

医科生是工科生，病人却要求文科服务，这是导致目前医患关系紧张的原因之一。病人到医院求医，不仅要求技术性医疗服务，同时也要求人文性医疗服务。笔者认为，医疗问题不是一个简单的医学问题，而是一个包含医学、经济学、管理学、社会学

及心理学等众多学科在内的综合性社会问题。

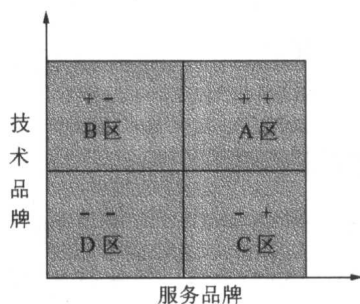
医院品牌的三个方面

一个完整的医院品牌必须包括三个方面：技术品牌、服务品牌和文化品牌。那么什么是品牌？品牌是某种产品或服务在消费者心目中的形象，它是一种名称（Trade Name）、标志或符号（Trade Mark）。品牌的目的是借以辨认某种产品或服务，使之区别于竞争对手，形成差异化竞争优势（Differentiated Competitive Advantage）。一旦形成购买力，目标品牌将成为消费者的首选对象。品牌是消费者对企业或产品所有期望的总和，传达了质量保证的信号，建立消费者信心，向购买者提供一系列长期特定的利益和信誉。当顾客缺乏足够信息在众多产品和服务中作出明智选择时，知名品牌所产生的信心和暗示作用尤为重要。伴随着中国医疗市场的对外开放和商业竞争的加剧，医院品牌营销将是医院管理者必须认真考虑的一个管理课题。

第一方面：技术品牌，指医院提供的诊断、检验、处方乃至手术等技术性医疗服务所树立起来的品牌影响力。技术品牌无疑是医院竞争力的核心。医院没有技术是万万不行的，但只有技术也不一定行，因为技术品牌有其局限性，即“一个技术，两个障碍，三个硬伤”。一个技术指技术性医疗服务；两个障碍指培养技术人才所需的时间障碍和投入技术设备所需要的资金障碍；即使医院跨越了上述的两个障碍后仍然面临三个硬伤：①医疗技术领先半衰期越来越短；②医疗技术日趋同质化；③85%的疾病只需要普通医疗技术即可解决临床需求。技术品牌的局限性迫使医院管理者不能仅仅靠技术品牌在市场竞争中取胜，而且技术品牌还需要注意个人技术品牌（即明星医生、大牌医生）与团队技术品牌的互动均衡关系。

第二方面：服务品牌，指医院通过提供人性化、个性化的服务所树立起来的品牌影响力。哈佛医学院 Arnold Relman 教授认为，“医疗是一次高人性化的个性服务，医疗服务只有在充分尊重特定个体在特定情况下的症状才能实现其价值和获得成功”。服务品牌包含三个层面：表层为微笑、服务态度等“空姐式服务”，中层是基于同情心、同理心的亲友式服务，深层次的服务则是医务人员给病人及其家属的精神支持和慰藉，帮助其建立战胜疾病的信心。服务品牌是创造医院差异化影响的重要因素。笔者曾经将技术品牌比喻成“雪中送炭”而服务品牌则是“锦上添花”。当两家医院技术力量不相伯仲的时候，服务品牌则可以显示出其独特的品牌形象。

技术品牌与服务品牌并非此消彼长，而是互动生辉的关系，如下图所示：



位于 A 区竞争地位的医院，技术品牌与服务品牌均具有很强的竞争力，医院处于竞争的有利地位；位于 B 区的医院则技术强而服务弱，目前许多教学医院都处于 B 区的竞争地位；位于 C 区的医院则技术不一定是最强的，但服务却是一流的，这类医院也具有较强的竞争力；处于 D 区的医院则无竞争力可言，处于竞争弱势地位。

第三方面：文化品牌，指医院在长期的医疗实践中累积的、上升到文化层面的内在价值观、精神风貌，是一种具有独特的、难以复制的品牌影响力。文化品牌，指医院在长期的发展过程中所累积的、上升到文化层面的一种内在的价值观、精神领域的品牌影响力。唐代医学大家孙思邈在《备急千金要方》写道，“凡大医治病，必当安神定志，无欲无求，先发大慈恻隐之心，誓愿普救含灵之苦……一心赴救，无作功夫形迹之心，如此可为苍生大医。”这与希波克拉底宣言中所体现的医生职业道德不谋而合。文化品牌是一种有品味的品牌个性，蕴含着医本仁慈、救人为本、大医精诚的人道文化。笔者在最近的医院品牌营销调研中发现，当前医院文化建设中普遍存在着泛政治化、表浅化如唱歌、跳舞和空洞化的现象，而忽视对医院价值观、人文精神的提炼和升华。

纵观品牌的三个方面，技术品牌的生命周期最短，文化品牌则最长。北京协和医院之所以拥有协和品牌的影响力，靠的不仅仅是技术力量，医院长期发展中积累和沉淀的文化力量在其中所起到的力量也不可忽视。

医院品牌营销的三个阶段

医院品牌营销包含三个阶段：①医院品牌建设：当医院的知名度、美誉度还不够高时，树立品牌、创建符合医院核心竞争力的品牌形象是关键。②医院品牌维护：当医院已经树立了一定的品牌影响力后，如何维护好该品牌的形象、继续发扬光大，而不至于让它日渐失去光芒，这是对品牌医院的一个重大考验。市场竞争中也有著名的医院逐渐失去品牌竞争力，辉煌不再的例子。③医院品牌宣传：传统医院认为，“桃李不言，下自成蹊”，这代表了大多数医院知识分子的观点。虽然“酒香不怕巷子深”，但是在市场竞争的条件下，恐怕好酒也需要做恰如其分的宣传。笔者曾经与一些德高望

重的医学专家谈论医院的品牌营销，他们大多对“品牌”表示赞同，对“营销”则有所保留。谈到营销，多数人会联想到商业行为，实际上营销也分功利性营销和公益性营销。功利性营销以追求经济效益为目标，直接把服务或产品的特点与益处通过传媒传递给潜在的和现在的消费客户；而公益性营销则是以追求社会效益为目标，如戒烟宣传、关注艾滋病人的宣传等。营销不一定都以利润最大化为最终目的。

医院的营销对象

根据艾力彼长期对中国医院品牌营销的研究，医院的营销对象可分为三类：①内部营销对象，即医院员工；②中部营销对象，即医疗界同行，体现为本院对其它医院的医生、护士和管理者的影响力及同行之间的口碑；③外部营销对象，包括服务对象和非服务对象。

1. **内部营销对象** 内部营销的目的是提高员工凝聚力、增强责任感和对患者的关爱，这样，医院对员工的关爱将会通过员工的工作表现传递给患者和家属。影响医院内部营销有如下三个因素：①员工的收入（Income），即工作的回报，包括工资、奖金、福利等。许多医院都是用绩效考核、奖金分配来激励员工；②员工职业生涯的发展（Career Development），尤其是中青年人才规划与发展。从学科建设到亚学科发展，从硕士点到博士点到博士后工作站，这些都是吸引人才的重要方法；③员工的工作满足感（Job Satisfaction），指员工在工作中自我价值的实现。根据马斯洛的需求理论，人的需求的最高层次是“自我实现”的需求，体现在医院员工身上是工作满足感，医生得到患者认可，知名度提高，进而得到社会的认可。

2. **中部营销对象** 医疗服务是一种特殊的专业性服务，由于

病人与医生信息不对称，医生在医疗服务占据主动地位。因此，医院同行之间的口碑对社会大众来说，作为一种第三方意见可信度非常高。在同行中树立口碑，建立同行的认同度，是医院中部营销的重点。

目前多数医院主要采用技术品牌进行中部营销，如取得的医疗成果、发表学术论文、获得科学进步奖、申请到的各级科研基金、反映科研能力的硕士点、博士点和研究所及机构数量，以及奠定医院学术地位的各种活动。

3. 外部营销对象 外部营销对象包括两类：服务对象和非服务对象。

服务对象包括：①直接服务对象导向：病人；②间接服务对象：家属；③潜在服务对象：社会大众。

非服务对象包括：①政府，如卫生局、医保部门、物价局等部门。处理好与这些部门的关系可获得较好的资源和支持；②媒体。与媒体搞好关系可创造较好的外部舆论环境；③供应商，如药厂、医疗设备、耗材、保洁公司等。这些公司提供的产品和服务的质量会影响医院的内部营销环境。

从上述的营销对象的讨论中不难得出，仅仅以病人的满意标准来衡量医疗品质是不全面的，医院要追求的是病人和员工的“双满意”，即不仅使病人对医院的服务感到满意，同时也让员工感到满意。员工满意后，其工作的幸福感传递给病人，病人才可能得到充分的人文关怀。

中国医院亟待品牌营销

在谈到医院院长经营管理的困惑时，钟南山院士认为：国家的财政对医院的支持有限，医院的生存必须靠市场化运作来维持，但医疗卫生的公益性质又让医院处于道德和经济的矛盾之中。最近，

卫生部公布的《第三次国家卫生服务调查分析报告》指出，全国有 48.9% 的群众有病没去医院就医，有 29.6% 的病人应该住院治疗而没住院。为什么会出现这种状况呢，卫生部常务副部长高强认为是以下五个方面原因造成的：①医疗资源总体不足：占全球人口 22% 的中国医疗资源仅为全球 2%；②医疗资源分布不均：80% 的医疗资源在城市，而农村只占 20%；③医疗保障覆盖面太小：44.8% 的城镇人口和 79.1% 的农村人口没有任何医疗保障；④医疗费用上涨过快：近八年来门诊和住院费用平均增长 13% 和 11%，大大高于人均收的增长幅度；⑤政府对医疗的投入不足：中国医疗费用占 GDP 5% 不到，2002 年医疗费用约 60% 靠居民自费，25% 是集体负担，政府投入仅占 15%。

如何在有限的医疗资源条件下，为社会提供优质的医疗服务，是医院院长所面临的管理问题。要通过加强医院的内部管理，向管理要质量，向管理要人才，向管理要效率，向管理要效益。以病人为中心，以医疗质量为主题，以管理为重点。医院应引入品牌营销理论指导医院管理实践，主动参与市场竞争，研究市场、分析患者的不同需求，制定有效的品牌营销战略，保持医院可持续发展。

品牌营销正在成为医疗卫生行业的发展新战略，是医院院长必须解读的新课题。



2005 年 2 月 9 日

于广州珠江河畔

eric.chong@ailibi.com

目 录

第一篇 医院品牌

品牌 · 案例

- 案例一 民营医院的缺失 3
- 案例二 瑞金医院 公共关系托起品牌战略 9
- [点评]
- 公关活动是医院重要的营销手段 13
- [理论深化]
- 医院的广告和公关活动 15
- 医院如何促销 17
- 一次失败的危机公关 19
- 案例三 “平价医院”现身南昌 21
- [点评]
- “平价医院”只是一种市场现象? 26
- [理论深化]
- 市场追随者活着,并活得更好 27
- 专业化服务 寻找小而特殊的市场 29

品牌 · 访谈

- 话题一 赵亮:要做俱乐部式的医院 31
- [理论深化]
- 确定医院的品牌战略 37
- 话题二 刘诗强:以整合团队打天下 39
- [理论深化]
- 八大要素影响品牌建设 43
- 什么是医院品牌 46
- 品牌的四大作用 48
- 话题三 施长春:推倒围墙办医院 50