

“高不成低不就” 成都民营医院生存困局

实习记者 贾一峰 成都报道

提到民办医院，许多人马上就会将其与假冒伪劣、见利忘义联系在一起。究竟这是一个“温柔的陷阱”还是投资者眼中的“吸金池”？为全面了解民营医院发展，本报记者对成都市 16 家民营医院进行了采访调查。

近年来，成都市按照国家鼓励多种所有制医疗机构共同发展的方针。将民营医院的发展纳入民营经济发展战略，适当放宽了对民营医院的设置限制。有的地市还出台了一些鼓励民营医院发展的政策。截至 2011 年底，成都市已建成 70 多家民营医院。民营医院作为国家医疗卫生体系的一个有机组成部分，为居民提供了更多的就医选择。但现阶段，民营医院的发展还处于起步阶段，整体实力不强。无论在数量、规模、资金、技术和人才等方面都不能与公立医院抗衡。另外，再加上政府政策的不平等和不明确，社会对民营医院的不理解等，许多民营医院感到压力很大。

扶持政策不够 消费者认同感差

“民营医院是医疗卫生体系的重要组成部分，各级政府都应予以扶持，但在实际操作过程中，民营医院与公立医院的地位往往是不平等的。”一位民营医院的负责人对记者表示，“一些地方卫生行政部门在认识和观念上尚未跟上形势发展的需要，对民营医院并不持欢迎和积极扶持的态度。在制定和实施当地医疗发展规划过程中，较少考虑到民营医院的利益，还未享受与公立医院一样的待遇，缺乏政府政策的必要支持。”

2000 年，我国提出对医疗机构实行分类管理。对分类后的营利性医院实行价格放开、照章纳税，同时规定个体私营、股份制、股份合作制和中外合资合作医疗机构为营利性医疗机构。但在各地的医疗机构分类登记过程中，却出现民营医院争相申

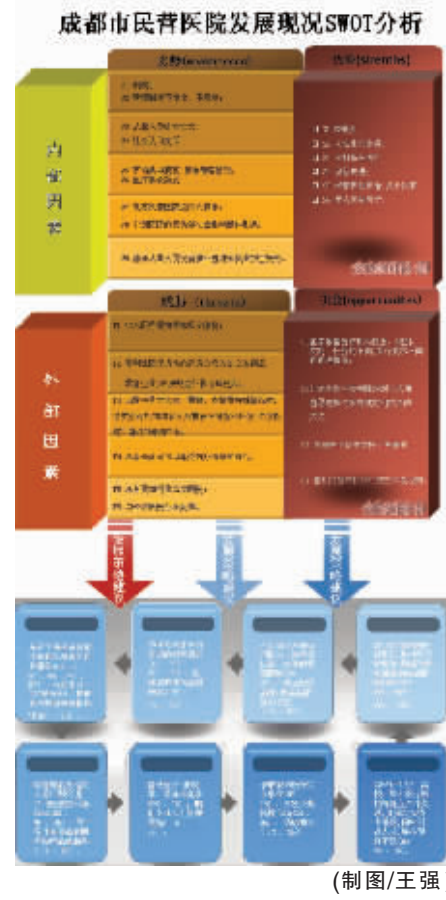
请为非营利性医院的现象。有的已经定性为营利性医院的民营医院也正在试图转为非营利性医院，非营利性医院享受税收优惠政策，营利性医院需要缴纳营业税、企业所得税、房产税和土地使用税等。营利性医院作为国家医疗卫生事业的一部分，也具有一定的福利性和公益性，承担着许多社会责任和义务。而税务部门将其等同于其他服务业，征收营业税和企业所得税。加上教育附加费、城市建设税等相关费用，使医院成本大大增加。

多年来，公立医院一直以正统地位出现，人们的就医观念和习惯都趋向于到公立医院就医。在最近中国消费者网做的一项调查中，成都地区的 52.17% 受访者选择了公立医院，47.83% 的受访者选择了民营医院。在“如果用‘★’来衡量民营医院整个行业的诚信度”中，有 33.06% (最高) 的受调查者选择了“★★★★”这一选项。群众对民营医院抱有明显的不信任心理，加之民营医院起步晚、市场培育和挖掘不够充分，社会对民营医院缺乏认同感。在近期中国消费者网对成都民营医院做的调查中，这些原因都导致民营医院长期以来唯有靠大量广告及专科特色才能吸引部分患者。政府有关部门对民营医院持有的偏见也是民营医院经营与发展的难题。

许多民营医院的投资者和管理者们反映：国家虽然提出支持和鼓励民营医院发展，但一遇到具体事情，民营医院常常会遭遇不公平待遇。如在加入医保定点单位和工伤保险网络单位方面的难度很大，这无形中减少了民营医院的市场份额，降低了竞争力。另外，大众传媒也经常曝光他们的问题，难免影响医院声誉。

人才流动性大服务成关键

现阶段，民营医院人才基础还很薄弱。这和其迫切需要扩充实力的趋势不相匹配，者发现，民营医院对医疗技术人员选择



余地较小，人员大多来自经济不发达地区医院的医生或国有企业医院已退休或接近退休的医生或刚毕业的大学生。人才流动性大，难以留住固定的中青年技术骨干，形不成人才梯队等。这也是由他们的职称无法与公立医院人员一样正常晋升，医学继续教育和学术交流受到一定限制等原因造成的。

营利性医院享受自主定价权利，但这可谓是把双刃剑。因为价格对患者流向具有明显的调节作用。在当前人们收入并不高，公立医院又都是按物价部门核定的标准收费时，民营医院根本不敢尝试这把双刃剑。记者走访发现，来成都各民营医院就

诊的患者中，有 68.1% 的患者是中低收入者 (4000 或 4000 元以下)，然而患者对民营医院的价格期待并未实现，目前成都大多数民营医院与公立医院的消费价格基本持平或略低。现阶段民营医院要想与公立医院竞争，收费标准只能往低调，医疗价格上浮，无异于自掘坟墓。受制于政策和人才的民营医院，需要一定的价格保持盈利，而患者的就诊选择思维与民营医院有不小的偏差。

除少数技术水平与管理水平较高的民营医院外，民营医院在整体医疗水平、知名度和信誉度等方面尚处于劣势。医院内涵建设和规范管理等方面都有待加强，一些民营医院的管理者缺少必要的医院管理培训和实践经验，缺乏长远发展眼光，经营中有短期行为。片面追求利润最大化，甚至发生擅自增加诊疗项目，刊播虚假医疗广告等违法违规行为，自身名誉也受到极大的损失。

民营医院 SWOT 分析

基于记者采访 16 家民营医院收集的资料，《企业家日报》数据实验室对成都的民营医院做了个 SWOT 分析。(详见图表)。

民营医院为人们提供了更多的就医选择：向社会提供多元化服务，满足了不同消费层次人群对医疗服务的需求。发展民营医院可以“打破垄断、引入竞争”，激活医疗卫生事业良性循环。民营医院在经营和管理方面的探索和创新，对医院改革客观上起到了导向和示范作用。民营医院拓宽了投资渠道，弥补了当地医疗资源和服务能力欠缺等不足。

医院的竞争关键是人才的竞争，没有一支稳定的专业化的技术人才队伍，就谈不上高质量的医疗服务和医疗质量，更谈不上竞争，对患者就没有吸引力，在一些民营医院，专业人员队伍往往呈两头大中间

小的哑铃型人才结构，所谓外来的和尚好念经，只注重外面挖人，自身人才的培养就无从谈起。所以，应该注重对高素质年轻专业人员进行培养，作为后备医疗骨干力量。建立起一套完善的人才培训、培养激励机制，以保持医疗业务人才梯队的稳定和素质提高，从而确保医院的稳健发展。

医疗品牌是指医院的整体识别系统和医疗特色、服务满足方式和医院人文环境，医院价值观的综合体现，是广大人民群众和患者对该医院的印象、认同度和价值观的综合评价。现代医院的竞争，已不单纯地局限于某一方面或某一层面的竞争，单纯地说技术的竞争、人才的竞争或者是服务的竞争都是片面的，或者说是不全面的。因为医院的品牌不仅向就医患者长期提供一组特定医疗产品、利益和服务。而且还体现了承诺、优质、文化等内涵。因此，医院在医疗活动中必须具有创品牌意识和创新意识，把握其核心精神和核心价值，这样才能使民营医院在患者的心目中保持持久的美誉度和知名度。

针对目前多数民营医院市场定位较窄的情况，可选择成本集中战略或集中一点战略，尤其对新进入者来说，要进行前期的市场调研，尽量避开过于集中的细节市场，切实体现出差异化，低成本的竞争优势，不可盲目开发。同时，成都市民营医院目前还处于市场导入期，人民对医疗价格非常敏感，市场容量大，竞争容量大，竞争激烈，加之促销水平较高，可采用快速——渗透或快速——掠夺的营销策略。

成都市民营医院引进的设备大同小异，先进程度基本一致，根本差别还在于医生的医术，因此民营医院要以医疗质量为依托，先进设备为载体，两者不能倒置。要想留住患者，先要留住医护人员。因此民营医院要改变人才流动频繁的现状，对医护人员的激励不可一味从奖金、提成着手，而应树立“员工也是顾客”的理念，关注医护人员的其他要求，尽量让其满意。

大同煤矿集团有限责任公司
祝贺《企业家日报》精彩问世

同煤集团前身大同矿务局成立于 1949 年 8 月 30 日，2000 年 7 月改制为大同煤矿集团有限责任公司。公司位于历史文化名城大同市西南 15 公里处，与举世闻名的世界文化遗产——云冈石窟相邻，京包铁路、北同蒲铁路在此交汇，是大秦铁路和京大、大运高速公路的起点。

经过 63 年的艰苦创业，同煤集团现已发展成为跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营，总资产、销售收入双千亿元，20 万员工，80 万员工家属，以煤炭、电力为主导，煤化工、冶金、机械制造等多元发展的特大型综合能源集团。

同煤集团所产的“大优”、“大友”等品牌煤炭，以低灰、低硫、高发热量、挥发份适中和质量稳定的特点享誉海内外，是全国乃至世界的优质动力煤，素有“工业精粉”之称，荣获“中国十大世界影响力品牌”、“世界市场中国十大年度品牌”、“山西省著名商标”和“国家免检产品”称号。

同煤集团的发展始终得到党中央、国务院和山西省委、省政府的高度重视和亲切关怀，曾有 30 多位党和国家领导人视察指导工作，看望慰问矿工。企业先后荣获国家企业管理优秀奖“金马奖”、中国煤炭采选大王、全国“五一”劳动奖状、全国文明单位、中国工业大奖表彰奖、全国企业文化建设示范基地、全国思想政治工作优秀企业等多种奖项。

当前，同煤集团正按照国家和山西省各项安排部署，瞄准“建设新同煤，打造新生活”的战略愿景，突出“煤炭做强、电力做大、资本做活、贸易做实”四大抓手，坚定不移走好十条途径，加快建设煤炭、电力、煤化工、冶金、机械制造、建材建材房地产、物流贸易、文化旅游八大产业，打造塔山、东马潘、朔南、轩岗、白家沟、铁峰、煤化工、机械装备制造、晋华宫矿山文化旅游九大园区，建设多元发展、开放创新、安全高效、实力强盛的煤电一体化国际能源大集团，进入全国 100 强、世界 500 强。

大同煤矿集团董事长 党委书记 张有喜

大同煤矿集团副董事长 总经理 郭金剛

《企业家日报》报社地址：中国成都市二环路西二段 121 号 邮编：610072 涉及本报刊利用的图片、文字，敬请作者与本报联系，一边支付报酬