

宠物医院 经营激活手册

(株式会社) SUSTAINA CONSULTING

董事长 藤原慎一郎

承蒙关照，我于 2010 年 12 月从原工作公司(株)船井综合研究所辞职，并在 2011 年 1 月创立宠物医院专营咨询公司「(株)SUSTAINA CONSULTING」。在 2009 年 8 月发生的全世界经济不景气的情况下，并由美国次贷危机导致的宠物医院经营环境恶化的同时，更发生了 2011 年 3 月 11 日「东北北关东大地震」。

因此，在这样的环境下，对宠物医院业界来说，“经营”这个要素也变得越来越重要起来。

到目前为止，在饲养宠物热的这个潮流中，饲养宠物的人数在增加，宠物医院即使不宣传，顾客也会带着家庭一员的宠物来医院就诊且花费不菲。可是，今后，会出现「富有，且愿意在宠物的医疗费上花费高额费用的宠物主人」和「非前一种情况的宠物主人」的两极分化现象。因此，也会出现努力经营宠物医疗的「对宠物主人提供良好服务，来保证高收益的宠物医院」和「非前一种情况的宠物医院」的两极分化。

我认为从世界的潮流来看，确实存在出现两极分化现象，且二极分化的差异变得越来越大。因此，我们认为应建立一个以体现自我价值为第一目的，以「正确的经营方向」作为理念的宠物医院。

因此，在我 10 年宠物医院经营咨询工作中总结出经营信息媒体的“宠物医院经营激活手册”资料免费发放。虽然信息不可谓尽善尽美，但确系将重点总结。

我自诩为至少值 5000 日元（约折合 400 人民币）的价值。

请务必过目并希望您从中获得启发，将宠物医院经营地更好。
我们将为创造出“可持续发展的宠物医院”的目标而不懈努力奋斗。

SUSTAINA CONSULTING

董事长 藤原慎一郎

1、宠物医院经营的意义

所谓经营体，是一个社会机构。因此在经营方面和各个机构相关。在各种联系中，“可持续”是最重要的。其主要体现在：

① 收益性②教育性③社会性

2、经营的概念

“经营”是由许多要素组合起来的概念。

宠物医院的各位同仁往往最先想到的是“员工”的问题。“人”是构成经营的重要因素。

另外，网页以及海报等宣传媒介从某种程度上来讲也是经营的重要因素。除此之外，“资金”也是非常重要的。

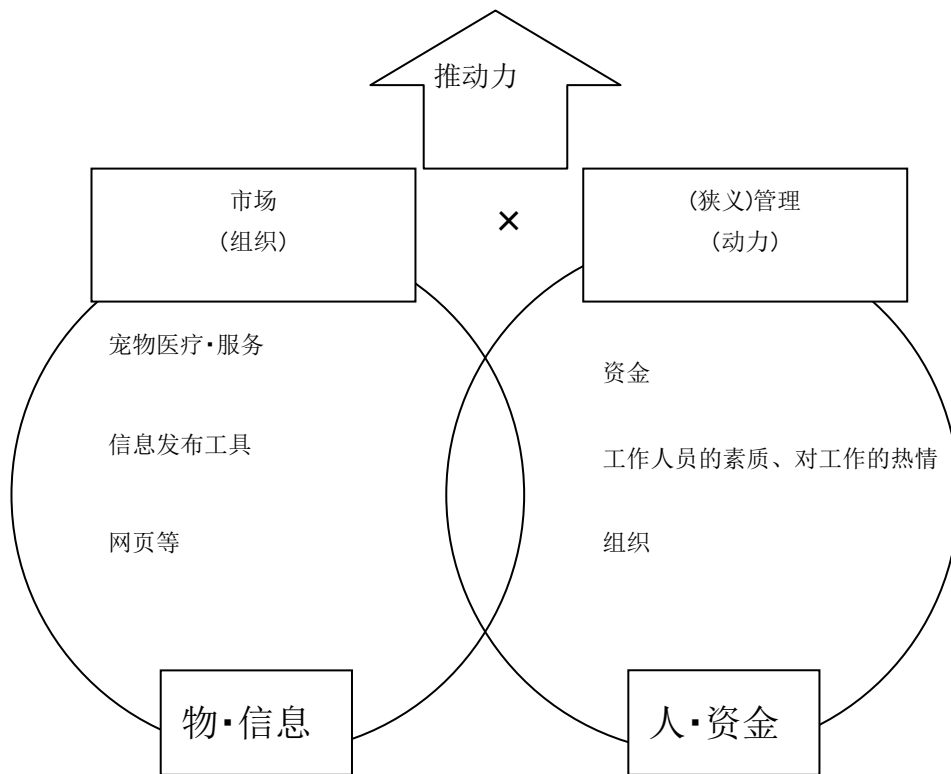
因此，简单来说经营是由许多因素组成的。因经营而耗费的资源称为“经营资源”。

更简单地说，经营的四要素为：人、物、资金、信息。

其中“人”和“资金”可归纳为“管理”。

而“物”和“信息”可归纳为“市场”。

市场是“通过信息的发布来提高宠物主人的满意度并由此提高收益的组织”。而管理则为使市场组织顺利运作的动力保证。通过两者的平衡来催生出推动力。



3、认识到“优点”的重要性

经营本身是存在一定风险的，我认为多少要认知到自己的宠物医院目前的状态是必要的。恰似对各位同仁从兽医学的角度来说，“诊断”是非常重要的。

经营也是如此。但略有不同的是，经营首先要认识到自身的优势。

在各种经营体中，有好的地方也有不完善之处。许多院长都希望“找出不完善之处并加以改善”吧。

这本无可厚非。院长原打算通过改善不足之处来更好地使用经营资源，但往往事与愿违。

而且，不断的打击还会导致干劲不断下降。与其如此，我认为不如先找出优势并作精作细的话会比较有效。

而好的地方（也称为“优势”）既方便保持其优点，又能维持较高的干劲。

但现实情况是有许多宠物医院对自身的优势并无认识。

其实要调查自身的优势的话有许多方法，如：通过询问工作人员来了解到自身的优势，此外通过客户动态和数据分析等方法也可找出优势。

其中，最直接的方法就是针对宠物主人的问卷调查。我在拙作“宠物医院经营激活手册”中，也列出了问卷调查的格式，该问卷是引导客户不断地深入了解医院优势的工具，通过以上方法不断培养忠实的客户群。（请参考下面的问卷调查表格式）

感谢您长期以来对本院的支持。

本院一直致力于“进一步提高服务质量”、“提供给宠物主人和宠物更需要的体贴服务”为宗旨而努力。

因此，请您在百忙之中抽空提出您的宝贵意见，您的意见将作为本院进一步为客户提供更完善服务的参考。

问题 1、您是如何知道本院的？

- 1.因为就在附近 2.广告牌 3.朋友介绍 4.宣传资料 5.网络
6.其他（ ）

问题 2、在问题 1 中如填写“朋友介绍”，请您具体指出：

您朋友是如何评价本院的？（如：医院设施完善，态度良好）

问题 3、为什么会选择____宠物医院？（请务必填写）

问题 4、请务必填写您认为对本院满意的地方（我们将继续坚持）

问题 5、请务必填写您认为对本院不满意的地方
（请如实填写您觉得本院需改进之处）

问题 6、请告知您对本院有何希望？（如医院及时联系等）

问题 7、请问您对本院将来的发展有何看法？

4、将市场转化为营业额的结构

在前文中，我说到了“市场”和“管理”两个概念。首先，我先来具体谈谈信息发布以及通过宠物主人的满意度从而增加利润的“市场”概念。

“营业额”这个词各位都不陌生，而“营业额”这个词语是由什么构成的呢？

实际上，宠物医院的营业额是由以下公式组成的。

营业额=“初诊+再诊数”×来院次数×宠物主人人均消费金额

以上公式中的要素得到加强的话，营业额将得到提升。

举例来说：

- ① 无选择性地整体提升公式中的各个要素
- ② 保持住公式中的几个要素，着重提升特定的要素
- ③ 在公式中的几个要素中，降低一部分的同时进一步强化其他要素。

另外，要提升公式中各要素的方法和想法也是根据不同的公式构成的，我在下文中将作讲述。

首先，我们考虑在公式中增加“初诊”部分

(1) 增加初诊

所谓纯粹的初诊，可以定义为还未来医院的宠物主人。因曾饲养的宠物死亡然后新养宠物的主人也可以看成是初诊，不过从严格意义上讲应属于宠物医疗角度的“再初诊”。

为了增加纯粹的初诊，信息发布是非常必要的。所谓“信息发布”，分为：

- ① 针对“不特定多数公众”的信息发布
- ② 针对“特定多数公众”的信息发布

“不特定多数公众”是指还未了解宠物医院的客户。例如：走在路上的行人。针对这些不特定多数公众的信息传递是与日本的兽医疗法 17 条中的广告条款相违背（即没有多大意义的）。

所谓媒介，是指广告牌和宣传资料。通过会员宠物主人的口碑介绍以外的初诊开拓，有必要通过这种媒介来面向不特定多数公众宣传。

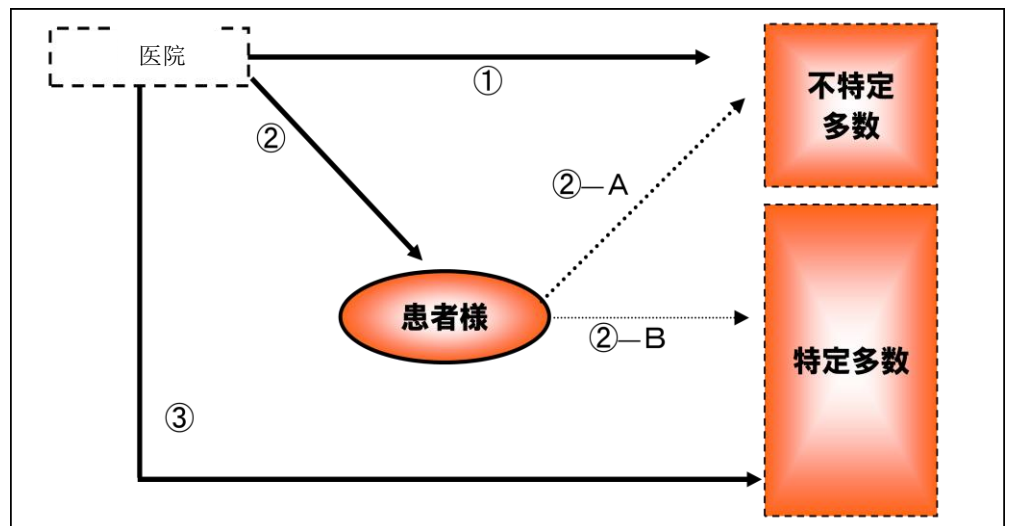
最近，网页成为了重要的媒体，但是，网页并非是针对不特定多数公众的媒体。

网页在传统上被认为是针对特定多数公众的媒体。

希望得到实用信息的宠物主人通过键入网址后输入各个关键词来搜索。

因此，作为面向希望收集信息的特定多数公众而言的媒体，网页是不与广告规定相抵触的。

宠物医院可以在网页上登载尽可能丰富的信息。最近，网页逐步成为了吸引宠物主初次就诊的重要媒体。



(2) 增加再诊次数和来医院次数

在下面公式中，

销售额=初诊×再诊次数×来院次数×宠物主人均消费金额

我们大家来探讨一下如何增加再诊次数和来院次数的问题。

为增加再诊次数，首先：

①吸引回头客是非常重要的因素

为吸引回头客，从宠物主人初诊时就提供良好的服务是非常必要的。另外，宠物医院致力于开发其他医院所没有的优势项目也是必不可少的。为此，宠物医院首先要提升服务质量，同时通过语言和文字的充分说明来吸引回头客。

②所谓增加来院次数，或许和增加再诊数是相同的。也就是说，两者都是与增加患者数相关联的。

在此介绍一个简单的例子，即让宠物主人下次来医院的时间从模糊的“一周后”改变为明确的指导为“某月某日”。

当然，直接用电子邮件定期通知客户来接种疫苗以及检查宠物的牙齿也是非常有效的。作为回报，宠物医院最好准备一些小礼品来奖励一些频繁来院的忠实客户。

但是不管怎么说，宠物治疗和疾病预防是与宠物主的来院次数息息相关的。

因此，通过认真策划，适时发布相关信息以及举行相关的活动非常重要。

（3）如何增加宠物主的消费金额

首先，如果宠物主对宠物医院不满意的话，是不会在宠物医院消费大量金额的。宠物主消费的金额将根据地区消费水平和宠物医院所能提供的服务内容相关。

除此以外，宠物医院还需要考虑如何提升医疗产品的附加价值和价格。

为提升价格，我们可从长远和短期角度来考虑。

从长远角度讲，“增加原先无法诊疗的项目”、“增加原先不能作的手术”等，也就是说，提升价格的重要因素是宠物的住院和手术等高额项目。

但从短期角度讲，考虑“提升附加值的项目”也是非常重要的。“目前给宠物看病时，试试看更高端的医疗方法如何？”还有一种方法是在合理的基础上提供更多的服务项目。如“给宠物验血的同时，建议再做一个尿检”等。

由此，原来仅是验血的项目变为验血加尿检，提高了服务的价格。增加检查项目可以在检查结果中进一步发现宠物的健康问题，从而进一步进行诊疗。因此我们想向致力于宠物医疗的各位院长推荐。

5、所谓管理是使市场运作的动力

(1) 人才的重要性

人才是宠物医院中的最重要因素。

这些经过培养可称为“人财”的精英是医院的宝贵财富。最好的宠物医院是由人财的精英来获得好评的。

因此，如何将人才培养成精英的“人财”则显得尤为重要。这是个长期且艰巨的任务。其实，人才的培养是应该从其录用时就开始的。

人才的培养需经过①招聘-录用→②培养教育→③评价等流程。

① 招聘-录用

根据多年的从业经历，我感觉到宠物医院大多对招聘录用并不怎么重视。在招聘宠物大夫时，也不是从本院的经营理念 and 思路来吸引人才，而是单纯的以工资等金钱方面因素来考虑。

原来应该的流程为：宠物医院应有如何发展医院的理念然后在招聘时判断该人是否认同本院的理念从而决定是否最终录用。

但是我认为如此考虑的宠物医院很少。

而且，许多宠物医院在招聘时标准不统一，比较草率，以主观印象为先导。

如果宠物医院较完善地制作“我需要这样的人才”、“我不希望与此人共事”的评价标准的话，宠物医院可能找到更优秀的人才。

以上总结了几点，主要为了强调宠物医院应有自身的经营理念。

② 培养教育

关于宠物医院的教育，我认为主要有以下两点。

- (1) 作为宠物医疗从业人员的培养教育
- (2) 作为社会一员、宠物医院员工的培养教育

关于以上两点，往往作为宠物医院员工的能力水平与医院经营者所期待的能力要求是不符的。

(1) 针对作为宠物医疗从业人员的培养教育主要有动物医疗技术的能力提升、失误的减少以及处理投诉能力的提高。

这些是原来通过平日的动物医疗现场练习而获得的能力，通过日常的诊疗、学习会等方式培训教育。

- (2) 作为社会一员、宠物医院员工的培养教育是难度很大的。

原因是很多院长自身并没有接受很好的教育。

这部分教育包括：遵守承诺、报告、联系、沟通等商务能力以及互相帮助的精神等相关的教育。

以上这些都是需要通过书籍以及学习会等形式来教育。这些对于我前述的两个方面的教育是非常重要的。

③ 评价

接受评价对宠物医院从业者来说是“获得认可”的行为。

因为即使被责备，也可以说明被关注。而最差的情况是被晾在一边无人搭理。

因此，无论何种形式对员工的评价是非常重要的。该评价主要包括两方面：

1、结果评价 2、业务流程评价

结果评价是对“是否达到期望目标”为最终结果进行评价，并给予工资和职务级别的调整。当然业绩不良时也会减薪和降级。

因此，应经过一段时间的工作给予相关工作人员一定的评价。

（评价标准详见附录 1）

业务评价流程与结果评价不同，是评价工作过程流程的评价方式。其主要评价标准为是否努力尝试，

例如：“是否热情问候客户”、“是否积极提出工作方案”等。

像“推荐宠物医院建立候诊室并付诸实施”、“提出可提高宠物医院收益的方案”等项目是属于较高的水准。

总的来说，“业务流程评价”比“结果评价”从内容上要简单。

因此，该评价时间较短，且反映问题的价值不如“结果评价”高。因为是非强制性的，所以仅是加分而不扣分。

（评价标准详见附录 2）

此“业务流程评价”在日本是针对快乐教育一代的（80 后）。

因为这一代人的通病是“不想竞争”、“不善压力”。

目前，越来越多的宠物医院都采用以上两种评价方式考核。

5、结尾语

对于宠物医院经营良好的院长来说，成功的要点有好多个。但要掌握我以上说的所有的条件的话估计会非常困难，但如果其中有几条能够作为您的借鉴的话请您务必参考。

① 宠物医院院长应做到

- 时常抱有问题意识
- 积极性
- 热心学习
- 善于发挥手下的主观能动性
- 富有挑战精神
- 认真
- 勇于承担责任（不推诿）等

② 宠物医院院长的道德品质

- 开朗
- 和善但严格
- 认真
- 讲礼貌
- 幽默
- 相信他人
- 不独断专横
- 喜欢挑战新事物

③ 宠物医院的理想状态

- 富有推动力
- 善于融入
- 到处都有微笑
- 工作人员都认真工作
- 善于挑战新事物，给人健康向上的感觉
- 通过定期举行聚会等方法来提高凝聚力

(株式会社) SUSTAINA CONSULTING

董事长 藤原慎一郎



邮编：107-0052

地址：東京都港区赤坂8-5-40-602

电话：03-3405-0232

传真：03-3405-0231

E-mail: fujiwara@f-snc.com

网页: <http://www.f-snc.com>

电子杂志: http://www.melma.com/sp/backnumber_00189404/

个人简历：

1971 年出生于日本兵库县。从关西学院大学毕业后历经大型贸易公司、咨询公司工作后就职于（株式会社）船井综合研究所，2001 年在该公司宠物医院经营项目组白手起家，

在该研究所从事了 10 年的宠物医院经营激活咨询业务，不断晋升为项目组经理、高级咨询师等职务后与 2010 年从船井综合研究所辞职。

2011 年开始，开设专业从事宠物医院经营的咨询公司（株式会社）SUSTAINA CONSULTING。

目前已经通过外协、学习会、演讲等方式针对 2000 家以上的宠物医院发布经营信息以及协助咨询业务。

我们目前已在日本全国开展建设“可持续发展的宠物医院”为基本理念的咨询业务。虽作为咨询公司，但我们立志于以“非纸上谈兵，以实践出真知”为信条，积极提供富有可操作性的咨询业务。

主要作品：

- 最新宠物医院经营指针 《Chikusan(宠物)出版社》
- 最新宠物医院经营实践手册 《Chikusan(宠物)出版社》
- 最新宠物医院经营实践手册第二期 《Chikusan(宠物)出版社》

其他，CAP、PAV、总统家庭成员。

主要演讲经历：

- JBVP 日本临床兽医学论坛
- 宠物临床医学会年次大会
- 安联保险宠物奥斯卡
- ROYAL CANIN 猫狗粮研讨会等