

寵物醫院 經營啟動手冊

(株式會社) SUSTAINA CONSULTING

董事長 藤原慎一郎

承蒙關照，我於 2011 年 1 月創立寵物醫院專營諮詢公司「(株)SUSTAINA CONSULTING」。在 2009 年 8 月發生的全世界經濟不景氣的情況下，並由美國次貸危機導致的寵物醫院經營環境惡化的同時，更發生了 2011 年 3 月 11 日「東北北關東大地震」。

因此，在這樣的環境下，對寵物醫院業界來說，“經營”這個要素也變得越來越重要起來。

到目前為止，在飼養寵物熱的這個潮流中，飼養寵物的人數在增加，寵物醫院即使不宣傳，顧客也會帶著家庭一員的寵物來醫院就診且花費不菲。可是，今後，會出現「富有，且願意在寵物的醫療費上花費高額費用的寵物主人」和「非前一種情況的寵物主人」的兩極分化現象。因此，也會出現努力經營寵物醫療的「對寵物主人提供良好服務，來保證高收益的寵物醫院」和「非前一種情況的寵物醫院」的兩極分化。

我認為從世界的潮流來看，確實存在出現兩極分化現象，且二極分化的差異變得越來越大。因此，我們認為應建立一個以體現自我價值為第一目的，以「正確的經營方向」作為理念的寵物醫院。

因此，在我 10 年寵物醫院經營諮詢工作中總結出經營資訊媒體的“寵物醫院經營啟動手冊”資料免費發放。雖然資訊不可謂盡善盡美，但確系將重點總結。

我自詡為至少值 5000 日元（約折合 400 人民幣）的價值。

請務必過目並希望您從中獲得啟發，將寵物醫院經營地更好。我們將為創造出“可持續發展的寵物醫院”的目標而不懈努力奮鬥。

SUSTAINA CONSULTING

董事長 藤原慎一郎

1、寵物醫院經營的意義

所謂經營體，是一個社會機構。因此在經營方面和各個機構相關。

在各種聯繫中，“可持續”是最重要的。其主要體現在：

① 收益性②教育性③社會性

2、經營的概念

“經營”是由許多要素組合起來的概念。

寵物醫院的各位同仁往往最先想到的是“員工”的問題。“人”是構成經營的重要因素。

另外，網頁以及海報等宣傳媒介從某種程度上來講也是經營的重要因素。除此之外，“資金”也是非常重要的。

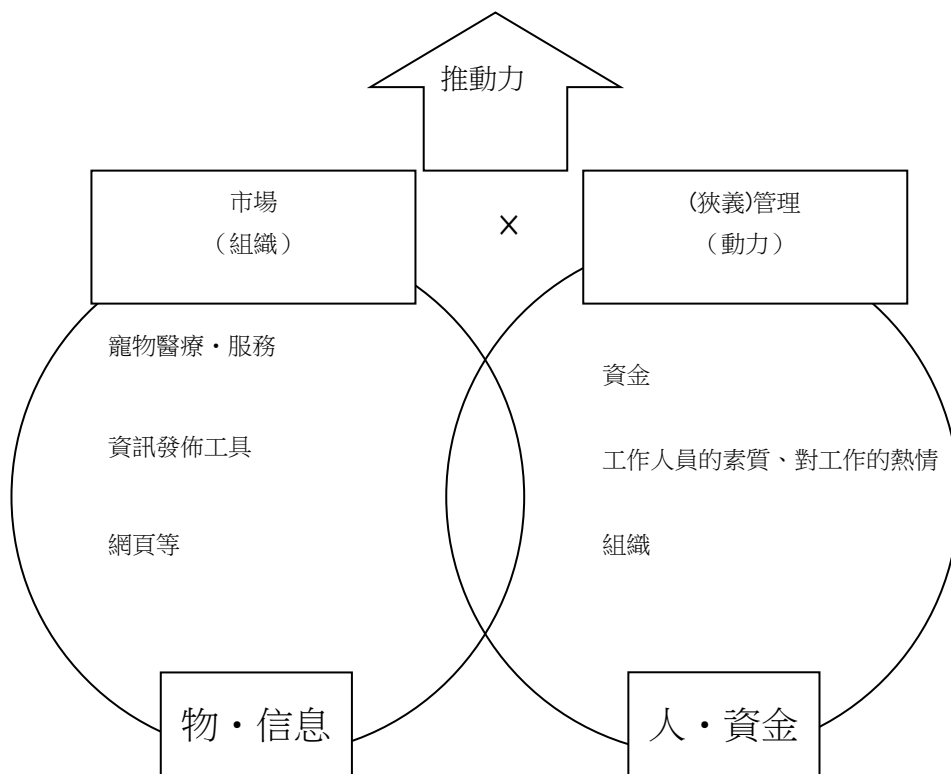
因此，簡單來說經營是由許多因素組成的。因經營而耗費的資源稱為“經營資源”。

更簡單地說，經營的四要素為：人、物、資金、資訊。

其中“人”和“資金”可歸納為“管理”。

而“物”和“資訊”可歸納為“市場”。

市場是“通過資訊的發佈來提高寵物主人的滿意度並由此提高收益的組織”。而管理則為使市場組織順利運作的動力保證。通過兩者的平衡來催生出推動力。



3、認識到“優點”的重要性

經營本身是存在一定風險的，我認為多少要認知到自己的寵物醫院目前的狀態是必要的。恰似對各位同仁從獸醫學的角度來說，“診斷”是非常重要的。

經營也是如此。但略有不同的是，經營首先要認識到自身的優勢。

在各種經營體中，有好的地方也有不完善之處。許多院長都希望“找出不完善之處並加以改善”吧。

這本無可厚非。院長原打算通過改善不足之處來更好地使用經營資源，但往往事與願違。

而且，不斷的打擊還會導致幹勁不斷下降。與其如此，我認為不如先找出優勢並作精作細的話會比較有效。

而好的地方（也稱為“優勢”）既方便保持其優點，又能維持較高的幹勁。

但現實情況是有許多寵物醫院對自身的優勢並無認識。

其實要調查自身的優勢的話有許多方法，如：通過詢問工作人員來瞭解到自身的優勢，此外通過客戶動態和資料分析等方法也可找出優勢。

其中，最直接的方法就是針對寵物主人的問卷調查。我在拙作“寵物醫院經營啟動手冊”中，也列出了問卷調查的格式，該問卷是引導客戶不斷地深入瞭解醫院優勢的工具，通過以上方法不斷培養忠實的客戶群。（請參考下面的問卷調查表格式）

感謝您長期以來對本院的支持。

本院一直致力於“進一步提高服務品質”、“提供給寵物主人和寵物更需要的體貼服務”為宗旨而努力。

因此，請您在百忙之中抽空提出您的寶貴意見，您的意見將作為本院進一步為客戶提供更完善服務的參考。

問題 1、您是如何知道本院的？

- 1.因為就在附近 2.看板 3.朋友介紹 4.宣傳資料 5.網路
6.其他（ ）

問題 2、在問題 1 中如填寫“朋友介紹”，請您具體指出：

您朋友是如何評價本院的？（如：醫院設施完善，態度良好）

問題 3、為什麼會選擇____寵物醫院？（請務必填寫）

問題 4、請務必填寫您認為對本院滿意的地方（我們將繼續堅持）

問題 5、請務必填寫您認為對本院不滿意的地方
（請如實填寫您覺得本院需改進之處）

問題 6、請告知您對本院有何希望？（如醫院及時聯繫等）

問題 7、請問您對本院將來的發展有何看法？

4、將市場轉化為營業額的結構

在前文中，我說到了“市場”和“管理”兩個概念。首先，我先來具體談談資訊發佈以及通過寵物主人的滿意度從而增加利潤的“市場”概念。

“營業額”這個詞各位都不陌生，而“營業額”這個詞語是由什麼構成的呢？

實際上，寵物醫院的營業額是由以下公式組成的。

營業額=“初診+再診數”×來院次數×寵物主人人均消費金額

以上公式中的要素得到加強的話，營業額將得到提升。

舉例來說：

- ① 無選擇性地整體提升公式中的各個要素
- ② 保持住公式中的幾個要素，著重提升特定的要素
- ③ 在公式中的幾個要素中，降低一部分的同時進一步強化其他要素。

另外，要提升公式中各要素的方法和想法也是根據不同的公式構成的，我在下文中將作講述。

首先，我們考慮在公式中增加“初診”部分

(1) 增加初診

所謂純粹的初診，可以定義為還未來醫院的寵物主人。因曾飼養的寵物死亡然後新養寵物的主人也可以看成是初診，不過從嚴格意義上講應屬於寵物醫療角度的“再初診”。

為了增加純粹的初診，資訊發佈是非常必要的。所謂“資訊發佈”，分為：

① 針對“不特定多數公眾”的資訊發佈

② 針對“特定多數公眾”的資訊發佈

“不特定多數公眾”是指還未瞭解寵物醫院的客戶。例如：走在路上的行人。針對這些不特定多數公眾的資訊傳遞是與日本的獸醫療法 17 條中的廣告條款相違背（即沒有多大意義的）。

所謂媒介，是指看板和宣傳資料。通過會員寵物主人的口碑介紹以外的初診開拓，有必要通過這種媒介來面向不特定多數公眾宣傳。

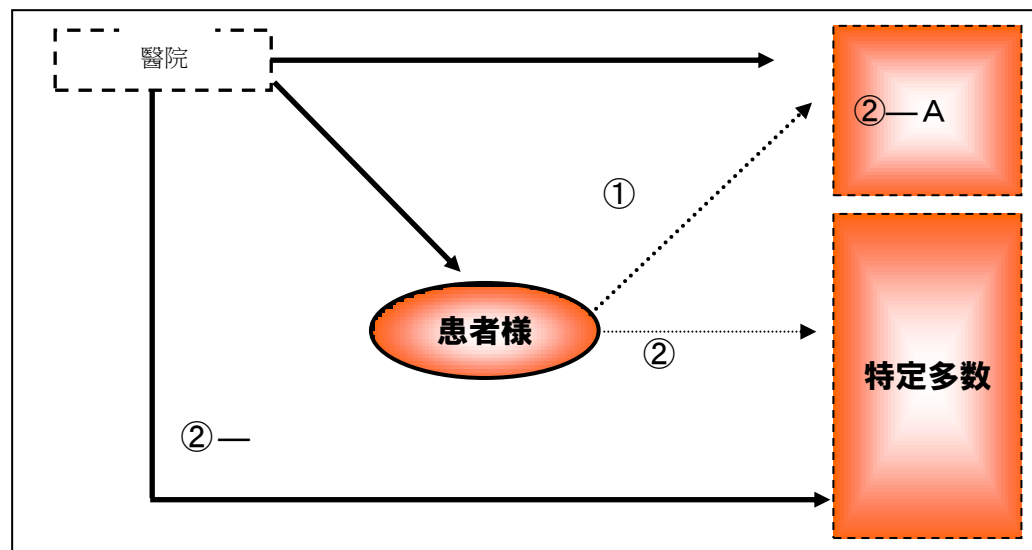
最近，網頁成為了重要的媒體，但是，網頁並非是針對不特定多數公眾的媒體。

網頁在傳統上被認為是針對特定多數公眾的媒體。

希望得到實用資訊的寵物主人通過鍵入網址後輸入各個關鍵字來搜索。

因此，作為面向希望收集資訊的特定多數公眾而言的媒體，網頁是不與廣告規定相抵觸的。

寵物醫院可以在網頁上登載盡可能豐富的資訊。最近，網頁逐步成為了吸引寵物主初次就診的重要媒體。



(2) 增加再診次數和來醫院次數

在下面公式中，

銷售額=初診×再診次數×來院次數×寵物主人均消費金額

我們大家來探討一下如何增加再診次數和來院次數的問題。

為增加再診次數，首先：

①吸引回頭客是非常重要的因素

為吸引回頭客，從寵物主人初診時就提供良好的服務是非常必要的。另外，寵物醫院致力於開發其他醫院所沒有的優勢項目也是必不可少的。為此，寵物醫院首先要提升服務品質，同時通過語言和文字的充分說明來吸引回頭客。

②所謂增加來院次數，或許和增加再診數是相同的。也就是說，兩者都是與增加患者數相關聯的。

在此介紹一個簡單的例子，即讓寵物主人下次來醫院的時間從模糊的“一周後”改變為明確的指導為“某月某日”。

當然，直接用電子郵件定期通知客戶來接種疫苗以及檢查寵物的牙齒也是非常有效的。作為回報，寵物醫院最好準備一些小禮品來獎勵一些頻繁來院的忠實客戶。

但是不管怎麼說，寵物治療和疾病預防是與寵物主的來院次數息息相關的。

因此，通過認真策劃，適時發佈相關資訊以及舉行相關的活動非常重要。

(3) 如何增加寵物主的消費金額

首先，如果寵物主對寵物醫院不滿意的話，是不會在寵物醫院消費大量金額的。寵物主消費的金額將根據地區消費水準和寵物醫院所能提供的服務內容相關。

除此以外，寵物醫院還需要考慮如何提升醫療產品的附加值和價格。

為提升價格，我們可從長遠和短期角度來考慮。

從長遠角度講，“增加原先無法診療的項目”、“增加原先不能作的手術”等，也就是說，提升價格的重要因素是寵物的住院和手術等高額項目。

但從短期角度講，考慮“提升附加值的項目”也是非常重要的。

“目前給寵物看病時，試試看更高端的醫療方法如何？”還有一種方法是在合理的基礎上提供更多的服務專案。如“給寵物驗血的同時，建議再做一個尿檢”等。

由此，原來僅是驗血的項目變為驗血加尿檢，提高了服務的價格。

增加檢查項目可以在檢查結果中進一步發現寵物的健康問題，從而進一步進行診療。因此我們想向致力於寵物醫療的各位院長推薦。

5、所謂管理是使市場運作的動力

(1) 人才的重要性

人才是寵物醫院中的最重要因素。

這些經過培養可稱為“人財”的精英是醫院的寶貴財富。最好的寵物醫院是由人財的精英來獲得好評的。

因此，如何將人才培養成精英的“人財”則顯得尤為重要。這是個長期且艱巨的任務。其實，人才的培養是應該從其錄用時就開始的。

人才的培養需經過①招聘-錄用→②培養教育→③評價等流程。

① 招聘-錄用

根據多年的從業經歷，我感覺到寵物醫院大多對招聘錄用並不怎麼重視。在招聘寵物大夫時，也不是從本院的經營理念和思路來吸引人才，而是單純的以工資等金錢方面因素來考慮。

原來應該的流程為：寵物醫院應有如何發展醫院的理念然後在招聘時判斷該人是否認同本院的理念從而決定是否最終錄用。

但是我認為如此考慮的寵物醫院很少。

而且，許多寵物醫院在招聘時標準不統一，比較草率，以主觀印象為先導。

如果寵物醫院較完善地製作“我需要這樣的人才”、“我不希望與此人共事”的評價標準的話，寵物醫院可能找到更優秀的人才。

以上總結了幾點，主要為了強調寵物醫院應有自身的經營理念。

② 培養教育

關於寵物醫院的教育，我認為主要有以下兩點。

- (1) 作為寵物醫療從業人員的培養教育
- (2) 作為社會一員、寵物醫院員工的培養教育

關於以上兩點，往往作為寵物醫院員工的能力水準與醫院經營者所期待的能力要求是不符的。

(1) 針對作為寵物醫療從業人員的培養教育主要有動物醫療技術的能力提升、失誤的減少以及處理投訴能力的提高。

這些是原來通過平日的動物醫療現場練習而獲得的能力，通過日常的診療、學習會等方式培訓教育。

(2) 作為社會一員、寵物醫院員工的培養教育是難度很大的。

原因是很多院長自身並沒有接受很好的教育。

這部分教育包括：遵守承諾、報告、聯繫、溝通等商務能力以及
互相幫助的精神等相關的教育。

以上這些都是需要通過書籍以及學習會等形式來教育。這些對於
我前述的兩個方面的教育是非常重要的。

③ 評價

接受評價對寵物醫院從業者來說是“獲得認可”的行為。

因為即使被責備，也可以說明被關注。而最差的情況是被晾在一
邊無人搭理。

因此，無論何種形式對員工的評價是非常重要的。該評價主要包括兩
方面：

1、結果評價 2、業務流程評價

結果評價是對“是否達到期望目標”為最終結果進行評價，並給
予工資和職務級別的調整。當然業績不良時也會減薪和降級。

因此，應經過一段時間的工作給予相關工作人員一定的評價。
(評價標準詳見附錄 1)

業務評價流程與結果評價不同，是評價工作過程流程的評價方式。
其主要評價標準為是否努力嘗試，

例如：“是否熱情問候客戶”、“是否積極提出工作方案”等。

像“推薦寵物醫院建立候診室並付諸實施”、“提出可提高寵物醫院收益的方案”等項目是屬於較高的水準。

總的來說，“業務流程評價”比“結果評價”從內容上要簡單。

因此，該評價時間較短，且反映問題的價值不如“結果評價”高。

因為是非強制性的，所以僅是加分而不扣分。

(評價標準詳見附錄 2)

此“業務流程評價”在日本是針對快樂教育一代的(80後)。
因為這一代人的通病是“不想競爭”、“不善壓力”。

目前，越來越多的寵物醫院都採用以上兩種評價方式考核。

5、結尾語

對於寵物醫院經營良好的院長來說，成功的要點有好多個。但要掌握我以上說的所有的條件的話估計會非常困難，但如果其中有幾條能夠作為您的借鑒的話請您務必參考。

① 寵物醫院院長應做到

- 時常抱有問題意識
- 積極性
- 熱心學習
- 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 寵物醫院院長的道德品質

- 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 寵物醫院的理想狀態

- 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

(株式會社) SUSTAINA CONSULTING

董事長 藤原慎一郎



邮编：107-0052

地址：東京都港区赤坂8-5-40-602

電話：03-3405-0232

傳真：03-3405-0231

E-mail：fujiwara@f-snc.com

網頁：http://www.f-snc.com

電子雜誌：http://www.melma.com/sp/backnumber_00189404/

個人履歷：

1971 年出生於日本兵庫縣。從關西學院大學畢業後歷經大型貿易公司、諮詢公司工作後就職於（株式會社）船井綜合研究所，2001 年在該公司寵物醫院經營項目組白手起家，

在該研究所從事了 10 年的寵物醫院經營啟動諮詢業務，不斷晉升為項目組經理、高級諮詢師等職務後與 2010 年從船井綜合研究所辭職。

2011 年開始，開設專業從事寵物醫院經營的諮詢公司（株式會社）SUSTAINA CONSULTING。

目前已經通過外協、學習會、演講等方式針對 2000 家以上的寵物醫院發佈經營資訊以及協助諮詢業務。

我們目前已在日本全國開展建設“可持續發展的寵物醫院”為基本理念的諮詢業務。雖作為諮詢公司，但我們立志於以“非紙上談兵，以實踐出真知”為信條，積極提供富有可操作性的諮詢業務。

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、總統家庭成員。

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
- 安聯保險寵物奧斯卡
- ROYAL CANIN 貓狗糧研讨会等