

案例正文：

复杂制度环境下义乌復元私立医院的转型发展之道¹

摘要：目前人们主要关注中国的商业案例，却较少对中国日渐兴起的社会组织进行案例研究。随着社会办医支持政策的进一步发展，民营医院逐渐进入人们的研究视野，但是对民营医院的关注还存在“见利忘义”的片面之见。作为特殊的社会企业，民营医院的发展必然会受到所处地理环境、民营特点、医院性质等方面的影响。本文以义乌復元私立医院为研究对象，描述了近30年来復元医院的发展过程，同时从多重制度逻辑视角来解构其面临的复杂制度环境，重点探讨随着外部制度环境的变化，復元医院如何有效地做出战略响应以管理并整合内部的多重制度逻辑，实现医院的创立、成长与转型发展。从而为其他社会企业的发展提供了重要的借鉴意义与启示。

关键词：民营医院；复杂制度环境；制度逻辑

0 引言

2016年11月23日，已经是晚上9点钟了，义乌復元私立医院新科路院区会议室的灯还亮着，里面却只剩下王福元一个人了。刚刚结束的是持续了4个小时的新院区建设方案讨论会。作为特邀参与人员，王福元今年已经78岁了，持续4个小时的会议开下来还真是有点吃不消。虽然眼睛有点花，身体有点疲惫，但是精神却还亢奋。摆在眼前的是新医院大楼的设计图纸，新院区以康复护理为主，定位于老年病人。大会上，大家对即将开工的新院区大楼设计方案畅所欲言，特别是已经接班成为医院院长的儿子更是在那里洋洋洒洒地发表自己的看法。这让王福元感到欣慰的同时，也增添了他对于重点发展老年康复医院的信心。想到儿子刚才激情澎湃的发言，王福元不由自主地回想到自己创办这家民营综合医院，那艰苦而又带劲的创业岁月。

1 探索办医之路

1.1 民营经济的沃土

1. 本案例由浙江工商大学浙商研究院吴波、赵春元共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。感谢义乌復元私立医院的全程调研支持；感谢刘晓初等在调研资料整理方面的出色工作。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

义乌是个私营经济极为发达的城市，改革开放 30 多年以来，义乌从鸡毛换糖起步，通过“敲糖帮”肩挑货郎担、手摇拨浪鼓，走街串巷，一步步从既无地理优势又无资源优势的农业小县发展到享有国内外盛誉的中国小商品城，可谓为民营经济发展的典范。一直以来，义乌市政府对民营经济采取积极引导、大力扶持的政策，20 世纪 80 年代初，义乌市政府就确立了小商品市场的合法地位，还积极营造外部市场环境，推动民营经济向更高层次发展。

1980 年国务院《关于允许个体开业行医问题的请示报告》明确指出允许个体开业行医，以补充国家和集体医疗力量的不足，但必须进行组织挂靠。自此，民营医院登上了历史舞台。1989 年，国务院出台的《关于扩大医疗卫生服务有关问题的意见》中允许民营医院以独立法人形式存在，为民营医院的发展吹响了号角。义乌社会资本充裕，地方政府积极响应国家政策号召，顺应市场经济打开卫生大门，让社会资本进入本地医疗卫生领域。

1.2 王福元的“办医梦”

王福元 1973 年入伍当兵。新兵连分配时，连长问王福元，“小王，明天就分配了，你是想在我身边当通讯员，还是到连队当卫生员，还是下部队当报务员？”王福元不假思索，说：“报告连长，我想当卫生员。”当“医生”的念头之所以萌发，那还要追溯到 1964 年 7 月的一个中午。那天，王福元的妈妈因过度疲劳、严重营养不良昏倒在生产队晒谷场上，正是温州医疗队的一位医生把他妈妈救了回来。王福元回忆道：“我当时就想，长大了，如果有机会，我一定要当一名医生。”因此，王福元在这个人生的三叉路口毅然地选择了卫生员，凭借其刻苦努力，医训队的各科成绩均在 95 分以上，获得了部队嘉奖，并成为部队中三个唯一有处方权的卫生员之一。

1977 年退伍后，王福元被分配到联合乡卫生院，先是做防疫医生，后来成绩比较突出，被提拔为联合乡卫生院的院长兼书记。这段经历使王福元更深入地接触了医疗卫生行业，同时也被老百姓的缺医少药深深触动。“为百姓办医院”的想法在他的心中愈演愈烈。

1.3 打破命名障碍，成功创业

20 世纪 90 年代，民营医院刚萌芽，义乌一家民营医院也没有。而且当时人们十分尊重医生，只知道生病去医院，脑海中完全没有民营和公立的医院概念。随着义乌个体行医政策的下达，王福元觉得实现“办医梦”的机会来了。心动不如行动，王福元找到上级领导，提议联合创办民营医院。可对方却说：“我们都是老百姓请的专家，怎么能去办民营医院？”但王福元不这么认为，他坚持道：“义乌百姓一直以来都缺医少药，现在国家政策放开，我们应该发挥所长办医院，

满足百姓就医需求。”

1989年3月，王福元递交了辞职信，但卫生局直到12月才批下来。1990年7月，王福元大刀阔斧地开始筹建医院，把一年药材生意辛苦挣来的钱全部投入到医院建设中。对于医院的名字，王福元却犯了难。他本意是把自己的医院称为“医院”。但是义乌市领导提出：“乡镇是卫生所，市区还是卫生所，怎么村就是医院呢？”但王福元认为治病救人的就是医院，不能分级别，便义正辞严地回道：“那民航公司的飞机叫飞机，空军的飞机叫飞机，农民买的飞机是不是叫蜻蜓呢？”领导无从辩驳，便同意其命名为“医院”。

在前店村，历时58天，投资115万元，建成拥有20张床位，16名员工的小型民营医院。医院虽小，但是门诊、住院、厨房、卫生间、传达室应有尽有，布局设计合理。至此，王福元成功创办了浙江省第一家民营私立医院——义乌市前店村医院（现在被称为前店村院区）。

在医院开张之时，王福元提出“一切为了人民健康”的发展理念。但是，由于资金有限，医院成立之初，除了体温计、血压计、听诊器以外没有任何更为专业的设备，唯一的氧气瓶是卫生局派送的，用来装疫苗的冰箱是联合国卫生组织援助的，困难程度可见一斑。除了硬件之外，王福元也在不断建立内部的诊疗流程建设。尽管如此，前店村医院病人仍络绎不绝，最多时还住了32个病人。

2 打造知名度

2.1 举办体检，打开知名度

1992年《关于深化卫生改革的几点意见》提出，放宽卫生技术劳务政策，体现多劳多得，鼓励以工助医、以副补主；允许多渠道筹集社会资金用于卫生建设，允许试办股份制医疗卫生机构。义乌民营医院改革政策也进一步推进，不仅提高了义乌公立医院市场活跃度，还催生了义乌承包科室的开展。

面对竞争，前店村院区知名度不高的问题始终困扰王福元，但是王福元那颗医护工作者的心也始终牵挂着社会和百姓。考虑到义乌人民的生活水平和医疗条件，王福元便思忖着和大医院合作，免费为义乌百姓提供体检，以提高自己医院的知名度。于是王福元就利用自己的职业关系网锁定了浙江省肿瘤医院，但是在签订合同时却出现了问题。省肿瘤医院认为：自己好歹是省级医院，与村医院签订合同未免有失专业水平和名号。王福元无奈之下，就向义乌市领导求助，向他们说明了这一情况，“我们村医院级别太低，省肿瘤医院不肯与我们签订合同”义乌市领导立马说道：“那你就和他们说，我们义乌市政府出面，与他们签订合同，这样级别就不会低了。”

在义乌市领导的帮助下，1992年5月2日，前店村医院与省肿瘤医院合作在义乌免费开展了以肿瘤普查为主的全面健康检查。当时上海三甲医院和金华中心医院也在义乌开展体检，结果不到一星期就都撤走了。而前店村医院的体检活动整整持续了183天，每天体检现场都异常火爆，这段时间王福元以及村医院的工作人员忙得喝水都顾不上，王福元甚至累到一顿吃了83个水饺才恢复体力。这个体检的成功举办使前店村医院逐渐进入了人们的视野，认识到了这个能够跟省肿瘤医院合作的“大医院”。

2.2 觅地再建，扩大影响

机缘巧合，义乌市相关领导下乡调研，恰巧路过前店村，对于这个立志服务当地医疗事业的民营医院十分感兴趣，于是便顺道来调研一下。市领导见到王福元说：“福元啊，医院发展的不错呀，病人络绎不绝。”王福元说道：“是呀，有时候忙到连饭也顾不上吃，不过我这是累并快乐着……”市领导接着说：“你这医院办的好，为咱们义乌百姓谋福利！如果有什么困难和问题尽管提出来。”“困难自己解决，问题没有，要求有一个，我想要一块更大的土地，办一个投资500万元以上的医院。”王福元回答道。

于是市领导召集了镇里的行政人员，与王福元及夫人在办公室里商讨起了土地事宜。王福元相中了荷叶塘的一块用地，不巧的是，这块地当时已有三家单位在竞争，分别是当地的银行、邮电局和派出所。但是考虑到医院建设对于当地民生具有更为重要的意义，以及王福元对当地政府的种种支持之举，几位领导心中就有了主见。

1994年1月8日，王福元成功买入土地，投资560万，创办了第二个医院——义乌市关怀护理医院（现在被称为荷叶塘院区），并于1995年6月6日正式开业。这是中国第三家、民营第一家临终关怀护理医院，开创了民营医院关怀护理事业的先河，受到了诸多媒体的关注。例如，中央电视台在15个国家参加的国际会议上报道了义乌市关怀护理医院，使义乌市关怀护理医院声名远播。与前店村医院相比，荷叶塘院区规模翻番，从原来的20张床位、16名员工扩大到50张床位、80名员工，可以说是复元医院发展的重大跨越。

2.3 以药养医，提高效益

荷叶塘院区开业不到20天，王福元就决定迎合当时出台的国家政策——以药养医，投资几千万办制药厂，降低医疗成本。工厂没过多久就建成了，建筑面积共达1.3万多平方米，这也是义乌第一个标准化工厂。但国家医药总局专家却对王福元说：“药厂是个长期且大投资的研发工程，目前为止我国7200多个大大小小的药厂都不及美国一个制药企业的产值，因为他们有知识产权和专利，办

制药厂这件事情，你可得考虑清楚。”

王福元的冲冲兴致被泼了一盆冷水，但专家的话确实让王福元冷静地思考了制药厂的发展前景。最终王福元改变了先前的决定，转而将工厂出租。租金收益相当可观，仅以 6 年的租金就收回了建设工厂的投入。虽然制药厂没有投产，但其庞大的规模在义乌形成了良好的造势效应；而且正是因为制药厂没有真正投产，使得王福元更加注重医院的发展与建设。

3 化解危机，进城建院

3.1 抓住机遇，活用“顾问”

1996 年一次偶然的的机会，市某领导家属到荷叶塘院区看病，需要动手术，但復元医院并没有手术室。但是王福元有广泛的职业关系网络：“浙江省的医院我基本都熟，浙一、浙二、邵逸夫、省人民医院，你看你们想到哪个医院动手术，我就帮忙联系哪个医院。”对方最终挑的是省人民医院。周末，他们去省人民医院动手术，省人民医院的院长和副院长早就在医院做好了安排，整个手术过程非常顺利。

当时该市领导便感叹道：“你把几百万、几千万全投在乡下，为什么不在城里建医院？”“城里没土地啊！”王福元回答道。该市领导说，“开发区有一块 15 亩的土地，你愿意投的话，可以来看看。”王福元是有野心的人：“15 亩，还是有点小。”市领导就说：“那可是要 1000 万元以上投资的。”王福元回答道：“我要投就投 2000 万元以上。”第二天，王福元就去看了开发区的土地，觉得挺不错，很想拿下这块土地。

第三天，王福元就把復元医院的八位“决策顾问”请到开发区，与开发区当时的领导共同商讨医院发展与土地使用事宜。这八位“顾问”都是义乌市退休的领导干部。这些“决策顾问”在復元医院一不拿报酬，二不用固定上下班，一年就开几次会，讨论重大决策。王福元及八位顾问与开发区领导的交流十分顺利，最终达成土地征用协议。王福元不仅在土地使用方面获得了更为优惠的土地价格，而且开发区领导在其他许多方面还给予了其尽可能的支持。

王福元又一次抓住了机遇，于 1996 年 6 月 6 日正式买下开发区这块土地再次创业，并投资 2000 余万元创办“义乌復元私立医院”（现在被称为宏迪路院区）。宏迪路院区占地面积 7324 平方米，建筑面积 13860 平方米，完全按照二级综合性医院的格局建设与规划。

3.2 直面信誉危机，转危为安

在 1996 年左右，改革开放的浪潮下，虽然医改政策利好，民营经济和民营

医院获得了宽松的政策空间，但是民营医院在市场认可方面却一直不温不火。一方面是义乌公立医院市场活跃度不断提高，提升了群众对于公立医院的看法。另一方面则是承包科室铺天盖地的展开所带来的不良影响。部分承包科室运作不规范，包括散布虚假广告、医疗安全无法保障、过度追求利润等问题都极大地破坏了民营医院的社会形象，当时民营医院在人们心目中甚至一度成为“坑蒙拐骗”的代名词。

在这种社会偏见之下，王福元不得不更加重视医院的规范和管理，但一切似乎并没有想象的那么顺利。为提升医疗质量，王福元进口了来自美国的一台 300 多万元的设备。由于设备没有经过正规的三检、税务，根据中华人民共和国进出口条例就是假冒伪劣产品，所以王福元就拒绝签收，不安装更不调试，对美方说：“如果你们再不处理，我就要打官司了。”美方一听打官司反而很高兴，因为他们对中国进出口法律相当熟悉，对于胜诉十分有把握。

美方控诉復元医院诈骗，一旦成功，对当时復元医院的社会形象和声誉来说几乎是毁灭性的。由于涉事金额超过 100 万，官司需要在金华市法院举行，一审王福元败诉。但是王福元并不气馁，继续上诉到省高院。由于二审是终审，所以王福元很慎重，刻苦专研法律，和律师两个人讨论了半个月左右，才亲自去省高院打官司。听说美国方面之前就和省高院分管副院长有过沟通，王福元也不气馁，几经努力直接找到省高院院长，向他简要说明了事情的原委，“院长，我是农村的孩子，乡下来的，和美国的一个官司在你们这打……”汇报完毕，院长拿过案卷，看过之后便说：“你放心，我会亲自过问。”最终官司打赢了。

宣布二审审判结果的那一刻，王福元哭了。他说：“我这个官司不只是给医院打的，是给义乌打的，是给浙江打的，是给中国打的。”王福元提出要求：美方可以不支付经济赔偿，但必须登报向义乌人民、向復元医院的全体员工致歉。美方设备商不得不登报道歉，这使得復元医院重新树立了良好的社会形象和社会信誉。

4 夯实管理，服务社会

4.1 确立办院理念和宗旨

1997 年，《中共中央、国务院关于卫生改革发展的决定》明确指出将社会办医定位为医疗卫生服务体系的补充力量。自此，民营医院的补缺角色、社会地位被真正认可。復元医院正是踩着政策鼓点，以独资形式申办成功，并经省、地、市三级卫生主管部门考核验收后评定为二级综合性医院。1997 年 10 月，义乌復元私立医院开业之际，王福元在庆典讲话中说道：“……办医院和其他事业不一

样，它是很伟大的，是要服务于老百姓的，就像办教育一样。救死扶伤，起死回生给我们带来的享受是不能用物质来衡量的……”。正是因为王福元的这种价值观和信仰，復元医院确立了“为百姓办医院，为社会办事业”的办院理念和“救死扶伤，服务人民”的办院宗旨。

4.2 独创组织结构和管理体系

復元医院虽然规模庞大却是以王福元个人独资形式办院，王福元深知这种独资形式容易导致总裁权利无法约束，甚至还会带来决策上的偏差。因此，他另辟蹊径，创建了復元医院独具一格的组织结构和决策权力体系：委员会制，即资方+管理委员会+专家委员会+学术委员会+顾问团体的集体决策框架和机制。

(1)管理委员会——总裁领导下的院部领导集体负责制。管理委员会即院部领导，受总裁(兼院长)委托，由副院长、医教科长、护理部主任、工会主席、办公室主任、人事科长、财务科长和党支部书记组成，对医院的发展负责，有权否定总裁的意见和建议。并任命一名医疗技术较好、工作能力及管理能力强、作风正派的业务院长，具体负责全院的医疗工作。业务院长向总裁负责，每天最少有 2/3 以上的时间在临床第一线工作，掌握第一手资料，取得发言权，并把问题解决在第一线。

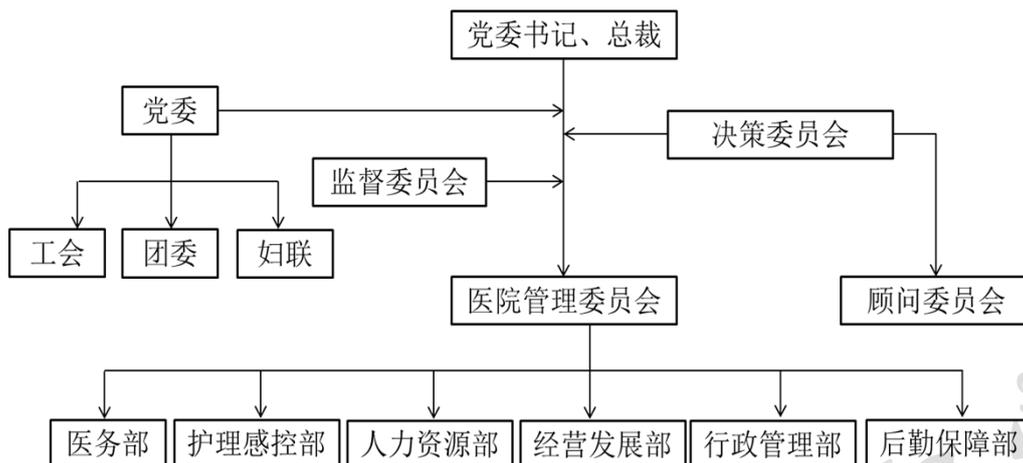
(2)专家委员会。主要由医学专家组成，负责医院的技术指导，并设立专家活动小组。

(3)学术委员会。主要负责帮助年轻医生自学、进修、考证等，包括职称晋升。

(4)顾问团体。聘请德高望重的义乌市老领导当行政顾问。老领导不拿报酬、不用上下班，定时开几个会商讨重大事项，在许多问题的解决上大有帮助。技术、法律、物价、宣传、财务等方面也通过实行顾问团的形式参与决策。

(5)建立健全党工团妇组织。负责医院的思想政治工作，定期向党组织汇报思想，学习党的政策方针。

復元医院的组织结构见下图。

图1 復元医院组织结构图²

4.3 创新服务体系

靠体检发家的王福元深知服务质量的重要性。早早领先于其他医院,在1997年就提出了三个满意的服务理念:病人满意、病人家属满意、全社会都满意,并提出了许多服务质量的创新策略:

(1)一碗面条。復元医院从1993年起就坚持为在本医院体检后的体检对象提供一碗免费的面条,在细节处体现医院的关怀。

(2)救护车免费。復元医院的救护车已全部更新为急诊急救所需的高质量有品牌的救护车,医院坚持以病人为先,为义乌市范围内的病人提供免费的救护车服务。

(3)病人出院欢送制。復元医院的医生和护士在病人出院时会准备欢送仪式,庆祝他们康复并送上祝福,使他们感受到来自医院的温暖。

(4)降低服务收费。復元医院实行专家教授门诊只收普通挂号费,而且復元医院的平均处方值也大大低于其他同类医院。

(5)其他便民措施。復元医院提供上门看病、上门护理、上门咨询以及其他卫生保健等服务。

上述等做法使百姓得到了实惠,使復元医院不仅得到了广大病人的认可还得到了政府的支持。2001年市长在全市创建卫生强市的大会上表扬了復元医院,说:“復元医院专家教授多,服务态度好!”

4.4 人事战略

人力资源是医疗市场竞争的关键要素。虽然吸纳更多的优秀人才是民营医院生存和发展的重要保障,但是经济利润和效率始终是民营医院考虑的基础。因

资料来源: 义乌復元医院官网, <http://www.yw-hospital.com/AboutUs.aspx?id=59>

此，面对激烈的市场人才竞争，王福元并没有被冲昏头脑，而是核算人力成本，提出“一人多用，一专多能”的人事战略。

“一专多能”是指专业技术突出的同时还应在其他各个方面具备一定的能力。因为民营医院和公立医院不一样，公立医院有政府补贴，而民营医院没有，因此民营医院养不起闲人，养闲人的后果就是医院绩效上不去、员工到手的工资少，那么员工就开始跳槽，这样就会导致医院人才流失的恶性循环。意识到这一点，王福元提出民营医院一定要精兵简政，减员增效。各个科室的核定人数要和“门诊人数、住院床数、抢救人次、手术人次、会诊人次、业务收入”等六大指标，以及种种服务项目和工作量严格地挂起钩来，保证科室正常医疗的同时控制人数。

4.5 社会效益和经济效益并行

与前期财务核算形式不同，复元医院设立单独的财务部，聘请专门的财务总监进行理财和成本核算，并且确立两级核算和经济岗位责任制，强调只有将成本降下来、收入升上去，两个比例掌握好，医院的财力和实力才会提升。但正如王福元在讲话中经常提到的，对于民营医院来说，社会效益和经济效益是缺一不可的，只有在社会效益的前提下，经济效益才会不断增长，单纯的经济效益是行不通的。评价一个医院的效益应该以医院的社会效益为方向，以医院的经济效益为基础。因此，2000年《关于城镇医疗机构分类管理的实施意见》出台后，在省医药改革座谈会上，王福元提出，医院不能以“所有制成分来界定”，而应在省里规定和医院意向的基础上进行划分，并自愿将义乌复元医院纳入非营利性医院。

与此同时，王福元还带领着复元医院积极投身公益慈善事业，向义乌市乃至整个社会不断贡献复元力量。复元医院每年承担100余人次“无助病人”的救治，并且每年组织数次送医下乡、专家义诊等活动；2003年“非典”时期，复元医院要人给人、要物给物、要钱给钱；2005年开始复元医院在金华医学院设立“复元奖学金”，每年奖励40名品学兼优、家庭困难的同学；2007年开始在丽水医学院设立“复元奖学金”；2008年，复元医院由王福元亲自带队抗震救灾，完成大灾之后无大疫的光荣使命，并向四川灾区捐赠救护车等物资，复元医院也被评为“义乌市卫生系统抗震救灾先进集体”……这些社会责任活动大大提升了复元医院的知名度和社会形象，无形之中促进了医院的发展。

4.6 强调行业规范和学术成果

复元医院严格按照卫生局核定的科目开展医疗服务，医生、护士及时办理注册手续，全院实行人、财、物统一管理；严格执行省卫生和物价部门制定的价格

政策，并做好价格公开、公示制，收费清单制，而且电脑 24 小时可以查询，自觉接受社会的监督和上级有关部门的检查；严格控制两个比例，即医药比例和门诊病房比例；严格规范医院的行医氛围，要求医生思想和行为上都坚决杜绝收取病人红包的现象；严格把控医护人员的质量，强调服务的针对性和有效性，始终保持医疗事故为 0。2005 年二甲考核时，復元医院很多指标已经达到和超过二甲标准，唯独论文指标没有达标，于是王福元开设了医院图书馆，成立了学术委员会，旨在创造学术氛围帮助医生撰写学术成果，推动医院学术规范发展。

復元医院现为义乌市“城镇职工医疗保险”、“城乡居民医疗保险”、“工伤保险”、“交通事故急救”、“绿色生命卡保险”等的定点医院；2003 年被省政协视察团誉为“民营医院成功的典范”，2003 年以来连续 4 个年度被评定为义乌市“价格诚信单位”；2005 年被省卫生厅评定为二级乙等综合性医院；2006 年被市委、市政府评为“市级文明单位”；2007 年被评为“省卫生先进单位”，2007 年 2 月，被卫生部医院管理研究所、中国医院协会民营医院管理分会评定为“全国诚信民营医院”……这些荣誉和復元医院强调医疗规范密不可分。

5 居安思危，转变战略定位

5.1 与时俱进

1998 年卫生部发布的严禁承包租借行为的规范政策和后续一系列鼓励民营医院规范发展的举措使社会办医的行业乱象开始得到治理。经过 10 年的发展，民营医院的行业规范日趋完善，而公立医院就医人数多、服务质量下降的状况凸显，因此人们逐渐改变了对民营医院的负面看法和抵触态度。特别是，2009 年新医改的到来进一步推动医疗卫生事业多元办医格局的形成，《中共中央、国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》成为新医改的纲领性文件，标志着民营医院发展的政策利好时代开始。2010、2012 年国家也相继出台了相关政策，旨在消除非公立医疗机构发展的政策障碍。2013 年国务院印发《关于促进健康服务业发展的若干意见》再度指出，放宽非公立医疗机构市场准入以及完善财税价格政策，并提出 2020 年健康服务业总规模达到 8 万亿元以上。义乌作为国家的卫生强市，更是积极落实了社会办医的相关鼓励政策。

良好的政策环境和市场环境，也推动了復元医院的快速发展。10 多年来，復元医院凭借服务质量和规范医疗，业务量激增，许多科室每天都有病人住不进去。为有效满足市场需求，復元医院不得不寻求进一步扩张。当时復元医院的杨院长首先提出内部改造：把医院所属的两栋别墅改建成新病房大楼。虽然不舍，但深思熟虑之后，王福元还是马上向卫生局打报告，卫生局会议讨论、考察后一致通过。“拆别墅，建病房大楼”的规划方案一经公示，便引起了周围居民的强

烈反应。由于通风采光的问题，33名经济开发区居民联名向市长、市委书记写信建议復元医院异地扩建发展。在居民和市委市政府的大力支持下，2012年王福元斥资600多万元，投标购入了新科路19亩土地。经过短短2年时间，投资3.6亿元，建筑面积5.6万平方米，主楼地面21层的新科路院区投入使用，该院区完全按照三级综合性医院的标准建设和管理。

除了新科路院区的扩张之外，復元医院在组织管理方面也做出诸多的变革，以提升自身医疗服务的专业性。一是，復元医院继“一专多能”后提出了“身兼数职”的人事发展战略。“身兼数职”是指医生要主动到行业或协会里去兼任职务，了解行业规范和学术前沿。復元医院是中国老卫生科技工作者协会的团体会员；2013年復元医院成为浙江医院的协作医院和中国民营医院发展联盟副主席单位；2014年復元医院成为安徽医科大学和浙江中医药大学的教学医院，为在职医务人员的在职学习开设相关课程。王福元说：“为什么要到行业协会里面兼任职务？就是为了给復元医院取得话语权。”他非常鼓励復元医院的医生参加行业协会，带动医院的规范化发展，提升医院的行业地位。

二是，引入外部老专家，建立可持续发展的人才梯队。復元医院以老专家为框架来构筑人才梯队，培养医院内部医护人员技术与素质；努力开拓渠道招贤纳士，形成“高、中、低”相结合的学科技术队伍以及“老、中、青”相结合的人才发展结构。2014年復元医院在安徽医科大学和浙江中医药大学设立人才培养基金以吸引优秀人才。

三是，执行行业标准、规范诊疗过程、强化学术研究。復元医院严格按照行业标准执行医疗救治，运用现代化医疗技术规范医疗过程，并狠抓学科建设和学术成果。2011年復元医院被省卫生厅评定为二级甲等综合性医院；2012年5月被评定为浙江省住院医师规范化临床培训基地，而且復元医院的老年病学、消化病学、微创妇科在市内领先，在省内具有一定知名度。

四是，注重医院内部管理的同时，继续强调践行企业社会责任。2009年，復元向义乌红十字会捐赠100万，同年对口支援宁夏“送温暖，献爱心”；2010年玉树地震再次捐款；2014年向安徽医科大学和浙江中医药大学各捐赠1000万。

20多年来，復元医院依托服务质量和医疗规范的良好口碑，成功扩大了社区乃至社会影响力，从原先只有20张床位，16名员工的小医院发展成为3个院区，近1000名员工，660张核定床位，22个病区、15个一级临床科室、19个二级临床专科的二级甲等综合性医院，现正稳步向三级乙等综合性医院迈进。

5.2 居安思危

2015年王福元的儿子正式接任復元医院院长一职。小王院长的肩头无疑是

沉重的。2015年国务院印发的《关于促进社会办医加快发展若干政策措施的通知》进一步放宽市场准入；2016年《医疗机构设置规划指导原则（2016-2020年）》将社会办医纳入相关规划，并在符合规划总量和结构的前提下，取消对社会办医机构数量和地点的限制。这些政策红利极大地促进了社会资本进入医疗卫生事业，同时也加剧了民营医院之间的市场竞争。2016年义乌天祥医疗东方医院正式投入运营，成为义乌当地最大的一家民办综合性医院。面对激烈的行业竞争，復元医院该何去何从？

5.3 突围之道

想到医院未来的发展，小王院长召集了各个副院长以及相关决策人员，到会议室就这个问题展开讨论。

人一到齐，小王院长便直击要害地说道：“现在復元医院发展到了一个关键时期，随着社会办医支持政策进一步加强，义乌市民营医院也逐渐增多，行业竞争也愈发激烈，医院靠服务取胜的传统必须坚持，但是我们也必须找到医院的核心竞争力，并确定医院未来的发展方向。对于医院未来的发展，大家有什么看法？”

孙副院长说：“我们医院的战略定位是‘小综合，大专科’，我们应该强化这个定位，重视专科建设，老年病学、消化病学、微创妇科是我院的省级重点学科，医院应该重点培养。”

何副院长也提出了自己的观点：“我们是义乌市的基层医院，不能和省里的三甲医院去PK高精尖的技术，这些技术不是我们做的，大投入之后受众面还很低。现在义乌市三分之一的病人都跑到杭州和上海去…因为那些手术是择期手术，不是急诊…基于医院的特点，我想还是做一些基层的、受众面更广的事。而且现在义乌人口老龄化严重，我们病房里面尤其是内科病房，住院病人的平均年龄都很大，他们需要的是康复护理、减缓病痛而不是治病…我认为医院应该关注老年病学这一边缘但有生命力的学科，重点发展老年康复医院。”

妇儿科主任也说道：“随着义乌经济越来越发达，义乌人民的生活水平也不断提高，在看病上越来越重质不重价，我们科室的许多产妇及家属不在乎价位，只希望有好技术的同时还能有好的住院和生产环境，我觉得这是一个经济发展导致的大趋势，医院也应该重点关注中高端水平的妇儿专科。”

其他人也发表了自己的看法，与上面的观点大同小异。小王院长也十分赞同这个战略方向，即突出“小综合，大专科”的基层战略定位，从社区需求入手，结合医院特点与所长，强化特色专科，规避竞争的同时形成医院独特的竞争优势，实现医院发展壮大。于是復元医院进一步明确老年病人和中高端妇儿这两个利

基市场，开启了战略转型之路：一是打造具有国际品质的中高端妇儿专科院区；二是规划占地 80 亩，建设面积 16.88 万平方米的“义乌復元老年康复医院”。

回忆过往、展望未来，王福元也在不断平息自己兴奋的心情，然后拿出自己的笔记本开始写下今天的日记。写日记是王福元坚持了 30 多年的习惯，看着多年积累下的满满一书柜的笔记本，王福元心想：復元医院未来的发展还是看儿子的手笔吧，自己应该花点时间，系统理一下 30 多年的日记，总结下自己多年来的经验，为民营医院的持续健康发展提供自己的贡献！

（案例正文字数：11068 字）

The Transformation and Development of Yiwu Fuyuan Private Hospital under the Complex Institutional Environment

Abstract:

At present, people mainly focus on China's business case, but less on the case study of China's rising social organization. Private hospitals have gradually entered the field of research with the further development of policy support for them. However, there is still a one-sided view of the interest in the private hospitals. As a special social enterprise, the development of private hospitals is inevitably affected by the geographical environment, private characteristics, and the nature of the hospital. This paper takes Yiwu Fuyuan Private Hospital as the research object, describes the development of Fuyuan Hospital in the past 30 years, and deconstructs the complex institutional environment from the perspective of multiple institutional logics. It focuses on how Fuyuan Hospital effectively responded strategically to manage and integrate internal multiple institutional logics as the external institutional environment changed, ultimately achieving the establishment, growth and transformation of the hospital. Thus, this paper can provide the important reference and insight for the development of other social enterprises.

Key words: Private hospital; complex institutional environment; institutional logics

附录 1：义乌復元私立医院的基本情况概述

企业名称	义乌復元私立医院
性质	私立独资民营综合性医院

所在地区	浙江省义乌市
创办时间/年	1990 年
办院理念	为百姓办医院，为社会办事业
办院宗旨	救死扶伤，服务人民
人员结构状况	医院职工 1038 人，其中卫技人员 760 人，占 73%；行政后勤 278 人，占 27%；学历层次硕士 9 人，本科 215 人，大专 480 人，中专及以下 334 人；技术职称为高级职称 46 人，中级职称 103 人，初级职称 661 人，另聘客座专家 64 人
合作院校及协会	安徽医科大学、浙江中医药大学教学医院；浙江医院、浙江省中医院、浙江省肿瘤医院、浙一浙二等多家省级三甲医院技术协作医院；中国老卫生科技工作者协会的团体会员；中国民营医院发展联盟副主席单位 等

资料来源：作者收集资料整理

附录 2：义乌復元私立医院的部分荣誉



中国老卫生科技工作者协会团体会员单位



浙江省平安医院



浙江省老卫生科技工作者协会团体会员单位



义乌市职业健康检查定点医院



义乌市职工工伤保险定点医院



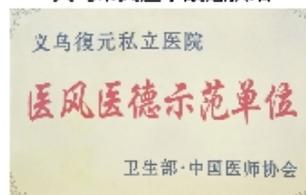
义乌市交通事故急救站



义乌市高校毕业生就业见习基地



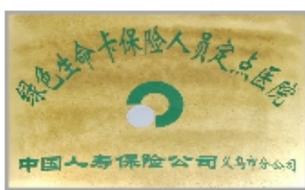
医院改革创新奖



医风医德示范单位



无偿献血爱心单位



绿色生命卡保险人员定点医院



丽水学院医学教育实践基地

资料来源：义乌復元医院官网