



第 1 章

百年品牌

6月末的一个周日下午，当时我正在明尼阿波利斯机场提取一辆事先预订的出租车。车子上方的一个电子显示屏不断闪耀着我的名字，很是显眼，因此很容易找到。在车子挡风玻璃的雨刮器下压着一张正反两面都写满了信息的稿纸，好奇心驱使我开始阅读上面的文字……

信息是一位女士留下的，她看见车子上方电子标牌上闪烁着我的名字，想碰运气看我是不是那个曾经多年前在明尼苏达州罗切斯特的梅奥诊所诊治过她父亲的那位珂迪斯医生。她父亲患有早期肺癌，当时我就职于一个利用激光、光活性和癌症药物治疗癌症病人的医疗实验小组。她的父亲已经接受过3次治疗，而她很想感谢我对她父亲的诊治和关怀。那是15年前的事了。这位女士当天正在明尼阿波利斯机场，那是因为她刚从加利福尼亚飞过来参加父亲的葬礼。她的父亲前一天晚上因突发心脏病去世了。

我的内心被触动了。不仅仅是因为她在这样悲痛的时候还抽出时间来写了这页信息给我，更是因为整件事情让我再次感受到了从医生涯当中给我的那种让人感动和被人认可的东西——对患者的诊治和关爱。

最好的医生和医疗健康护理提供者都可以称得上既是

2  MAYOCLINIC

“工程师”，又是“艺术家”。“工程师”可以发现问题，然后运用技术手段来解决它。多亏了“工程师”们，患者们从CT扫描、微创外科和电脑辅助精确治疗中受益。工程技术方法极大地帮助了患者，并且拯救了很多生命。它是可以测量的、可视的，而且几乎总是有偿的。

作为“艺术家”，医生理解患者何时需要一个温暖的微笑、鼓励的话语，或是一个真诚的拥抱。正是“艺术家”们让每一位患者都感到了温暖、舒适、安全和希望。“艺术家”们能够洞察患者的焦虑，并鼓励年轻的妈妈不用担心发烧的宝贝；“艺术家”们会聆听中年患者关于屡次戒烟失败的烦恼和沮丧；“艺术家”们还知道什么时候“工程师”们会无能为力，而他们则会帮助患者及其家人成功地应对生命的最后时刻。“艺术家”们所做的一切正是我个人会成为医生的原因。

这段文字节选摘自2002年由梅奥诊所所长兼首席执行官丹尼斯·珂迪斯所写的一篇文章，他那时负责管理梅奥佛罗里达州杰克逊维尔诊所的事务。¹他通过内部时事通信将这则故事和全体员工一起分享。我们以此为开篇，是因为它唤醒并形象描述了一条强有力的真理，这条真理适用于所有管理者，而无论其管理对象如何。那就是：组织能力的卓越绝对不仅仅只与科学相关，它同时还与珂迪斯医生所描述的“艺术”相关联——人文关怀、教导、协作、慷慨的行为、个人的勇气和引导人们做出决定并付出额外努力的核心价值观。

这是一本关于服务艺术的书籍，它将带领读者步入一个独一无二的服务组织——梅奥诊所，向读者介绍梅奥诊所的经验。这本书旨在为所有那些依赖人们的行为表现来为顾客创造差异化价值的管理者服务。它讲述的是一个有着传奇色彩的医疗保健组织，而并非一本简单的医护手册；它讲述了卓越服务的可持续性及其驱动因素；它讲述了不可动摇的

核心价值观及其领导者 威廉·沃瑞尔·梅奥医生与他的儿子威廉 J. 梅奥医生和查尔斯 H. 梅奥医生。这些领袖一直活在大众的心中，他们创立了梅奥诊所，亲身实践并创造了支持“梅奥”发展的文化，实现了基础投资。他们维持“梅奥”的持续发展，并教会了人们许多……

在明尼苏达州的一个偏远小城罗切斯特，商业医疗服务已存在140多年，而其被称为“梅奥诊所”还是20世纪前十几年的事。值得瞩目的是，梅奥诊所历经百年依然存在 她创立了全球最有影响力和最具价值的服务品牌之一，并且成功地维持、延伸并保护该品牌如此之久 这的确非同寻常。时至今日，梅奥诊所几乎不投放任何广告以提升其在医疗界的知名度。直到1986年她才拥有专门的营销职员，并且从那时起直到1992年，市场营销部都只有一名员工。

对于始终致力于“求新” 新的理念、新的理论、新的模型、新的技术的管理领域，向一个早在19世纪初期就奠定了其成功基石，且一直持续以此为基础，并成为21世纪成功的世界著名学习机构，必将是一个让人耳目一新和灵感辈出的过程。组织成功的基本经营理念至关重要，它可以经久不衰。梅奥诊所向我们展示了对于“现代—传统”企业理念的承诺，也就是战略与价值观相融合，创新与传统相结合，智慧与团队协作相搭配，以及科学与艺术相统一的过程。

透过数字看梅奥诊所

每周5天，都会有许多忙忙碌碌的人进出梅奥诊所。交班的雇员大约早上5点就开始出现在诊所，接下来的24小时内有42 000多名员工、学生和志愿者来到明尼苏达州、亚利桑那州和佛罗里达州的3所梅奥诊所院区中工作或学习。需要接受外科手术的病患会在清早5点半左右抵达梅奥诊所，一个典型的工作日，诊所每天通常会进行多达300例的外科手术。早晨6点45分，患者人数开始持续增长，从那时开始患者们就开

4  MAYOCLINIC

始拿着单据去实验室抽取血样。截至下午3点左右，多达13 500名患者（每位患者常常由一位或者更多的家庭成员或是朋友陪同）在梅奥诊所接受医疗服务。在一天即将结束之时，有65 000多名人员（这其中包括患者、患者家属及朋友，还包括员工、学生和志愿者）会在其中一家梅奥诊所汇聚一堂。这如同一场现实生活中的戏剧演出，而且很多时候上演的是生死攸关的剧目，可称为21世纪医疗保健业制作出品的大片。

在这24小时期间，患者们将在放射科经历超过4 600道流程或诊断研究过程，例如X光检查、CT扫描或者是核磁共振成像（MRI）。梅奥诊所有大约230名放射科医生，每位医生通常会在90分钟之内对这些影像进行解读，然后完善诊断报告。同时，梅奥诊所的2 500名医生将进行9 000多例的诊断检查或者咨询，大约有375名患者将在梅奥诊所医院的3个急救部门之一接受治疗，而且还会有接近1 300名患者会作为住院病人在医院里过夜。

梅奥诊所是全球第一家非营利性的综合型医疗服务组织，也是规模最大的非营利医院之一。作为一个集多领域专业于一体的医疗服务组织，她将各个专业领域的众多医生通过共同的系统和相同的价值观汇集在一起共同诊疗病患。一个世纪以来，梅奥诊所已经成为一家重要的医疗服务机构。1912年，15 000多名个体患者在梅奥诊所挂号就诊。12年之后，正值梅奥兄弟事业的巅峰时刻，梅奥诊所的医生们每年可以接诊大约60 000名患者，并执行23 600例的外科手术（参见表1-1）。整个诊所拥有超过1 500张的医院床位和27个手术室。截止到1983年，接受大约276 800名个体患者就诊的梅奥诊所，其规模已经超过1924年的4.5倍了。

表1-1 往昔和今日

	1924	1983	2007
患者			
个体患者挂号	60 063	276 800	520 000
住院		63 600	135 000
手术	23 628	30 800	76 300

(续)

	1924	1983	2007
医院病床	1 507	1 848	2 400
梅奥诊所员工			
梅奥医生和医学家		889	2 706
行政管理人員和同属工作人员		5 350	35 971
住院医师、研究员和学生		1 504	3 229
总计		7 743	41 906
经营业绩(单位:100万美元)			
总收入		411.6	7 322.4
总支出		353.1	6 699.6
收入减支出后的盈余		58.5	622.8

Sketch of the History of the Mayo Clinic and the Mayo Foundation (W. B. Saunders: Philadelphia, 1926), pp.30-31.

Mayo Clinic annual report, 1983.

Mayo Clinic annual report, 2007.

每12个月,每位个体患者仅仅被计算一次,不包括医生出诊或者住院治疗的数量。

尽管截至2007年末有超过54 000人受雇于梅奥诊所医疗保健机构,但是在本书中我们仅仅涉及工作在3个梅奥诊所园区的41 906名员工。

1983年,梅奥诊所运营模式和当初从明尼苏达州罗切斯特刚起步时候没什么不同,但是那一年的一系列战略性决策把这个医疗服务机构推上了一条加速成长的轨道,并且持续至今。罗切斯特医院(包括圣玛丽医院和卫理公会教派医院)在1986年成为了梅奥诊所的一部分。同一年,梅奥诊所又扩张至佛罗里达州的杰克逊维尔,在1987年成立了亚利桑那州的斯科茨代尔分部。在表1-1中,可以清楚地看到这些变化影响的细节。从1983年到2007年,患者总数几乎增长了一倍,并且医生和科学工作者的数量增长了2倍多。2007年的收入总计为73亿美元(是1983年收入总计的17倍多),而其收入超过支出的部分增长至6.228亿美元(超出1983年同期的10倍多)。

尽管梅奥的历史主要是以向患者提供医疗服务而闻名于世,但是梅奥诊所一直将自身视为一个“三盾组织”。梅奥诊所标识(参见图1-1)中间外形较大的盾牌象征着对患者的医治和关爱,而与医治患者链接在

6  MAYOCLINIC

一起的便是医学研究和医学教育之盾，形成另外两个互补型的盾牌与主盾牌在整体上浑然一体，紧密联系。这个分成三部分的使命是由梅奥兄弟——威廉医生和查尔斯·梅奥医生赋予其含义的。他们相信，他们之所以成为更出色的医生是因为每年都会在“假期”研究和观察其他医生（查尔斯·梅奥医生和他的新娘伊迪丝甚至利用他们的蜜月时间去访问东海岸及芝加哥的医院和外科诊所）。两兄弟还和来自世界各地的同僚们一同致力于他们的研究出版物工作，并建立了一个初始捐赠来支持梅奥诊所的医学研究和教育。医疗教育和医学研究项目是梅奥诊所对于临床医学基本关注的最有价值的补充。



图1-1 梅奥诊所标识

梅奥诊所独具特色，她是一家设有医学院的大型学术性医疗中心，其学院的设立理念并非基于大学本位思想。²如今，梅奥诊所医学院包含有5个完全通过认证的学院，每年接纳多达3 200名住院医生和学生。教育项目是梅奥诊所医疗和慈善事业的一部分。在2007年，梅奥诊所将超过1.66亿美元的基金和捐赠用于资助和支持梅奥教育项目，梅奥教育项目的总花费是2.15亿美元。梅奥医学院成立于1972年，她是一家小型但具有高度竞争力的医学院，其博士以及医学博士项目中的学生达200多名。可追溯至1917年的梅奥研究生院，目前在生物医学科学项目中的招收约250名硕士和博士研究生。为住院医生和研究医生开办的梅奥医学教育研究生院起源于1915年与明尼苏达大学的一项合作。尽管已不再隶属于明尼苏达大学，研究生医学教育项目今天依旧培养着遍布在梅奥诊所280个不同项目里的2 200多名住院医生和临床研究员。一百多年来，梅奥诊所已经向众多相关的健康从业人员提供了学历培训。今天，梅奥

的健康科学学院拥有约600多名学生，这些学生分布在与健康相关的34个不同职业项目中。通过有针对性的课程设计，学校把一半以上的毕业生安置在梅奥诊所的工作岗位上。每年，梅奥医学继续教育学院都会为15 500多名非梅奥医生开设大约170次不同的短期课程。

梅奥诊所的医生和科学家们始终坚持由梅奥兄弟开创的，通过医学研究改进诊断工具、诊疗技术以及治疗方法的经营理念。梅奥诊所的研究员爱德华·肯德尔和菲利普·亨奇医生因为发现了可的松而获得了1950年的诺贝尔医学奖。2007年，梅奥诊所的年度研究预算大约为4.95亿美元，其中有1.79亿美元来自于梅奥诊所基金和捐赠。诊所的研究内容从实验室的基础科学研究到与患者直接相关的临床研究、人群健康与疾病（流行病学）的临床研究，以及将这些研究最早应用于“临床试验”的患者诊治和护理。大约80%的梅奥医生在任何时候都会积极地投入到7 000余项被批准的医学实验研究中。

医学麦加

在梅奥兄弟的生命历程中，大部分的国际声誉以及满载其大名的诊所都是基于他们对于医学科学和外科技术杰出创新贡献的一种认可。自他们1939年去世之后的70年以来，医学科学的新成果已经逐渐取代了这对兄弟曾做出的科技贡献。我们不禁惊叹时代的变迁，在今日看来昔日的那些贡献已成为历史的脚注和奠基。然而，梅奥兄弟留下的最显著的遗产却令人难以忘记——一个生气勃勃的企业，一个组织创造能力的鲜活证明和组织天赋的动态体现。他们在各自的职业生涯中所创立的基本管理结构、系统以及临床医疗模式一直沿用至今。这些模式之所以存在至今并非因为人们对往昔辉煌的盲目崇拜，而是因为他们创立的那些恒定的临床效果、组织结构效率和人际服务。这些努力超越了患者的期待，并赢得了他们的忠诚。

8  MAYOCLINIC

1961年，一家独立的名为“社会研究”的消费者研究公司向首次来梅奥诊所就诊的患者进行了针对梅奥诊所形象的调查。其中患者最主要的印象是：梅奥诊所是一家“如果真得了大病值得一去的医院”、“最后能求助的法庭——医学诊断的最高法院”。报告的作者这样写道：

人们确信梅奥会向他们提供诊断和解决方案。他们期待着仍存争议的医学观点、医疗诊断，亦或是治疗方案能够得到澄清和辨析。对于最终会给你一个明确答复的信念是梅奥形象中一个非常突出的层面。³

1962年，该机构又开展了一项针对健康人如何看待梅奥诊所的调查。研究人员发现，在被访者眼中梅奥诊所是一家具有国家和民族象征意义的举足轻重的公共服务机构，是一个充满神秘色彩的组织。梅奥代表着美国医学的最高水平，无论一家医疗诊所多么优秀，也很难改变或者推翻梅奥的诊断结论。因此，有些人对梅奥诊所怀有一种敬畏之情。正如研究人员所描述的那样：“每位接受我们访谈和调研的健康人士，都觉得他们当前还用不着或是还仍然没有必要转去梅奥诊所，并因此感到轻松和慰藉。”⁴

我们接下来要展示的一项最新研究表明，医学“麦加”的美名依然属于梅奥诊所，这样的措辞最早曾经是“社会研究”这家独立研究机构的调查研究人员在他们1961年研究报告中使用过的。⁵尽管梅奥诊所今天的医护活动已经使用了不同于以往的工具，尽管它已经通过相应的组织调整以适应新时代下的医学科学、公共政策、医护资金以及患者期望的新特征，但是梅奥诊所的人文价值、医疗与管理模式以及哲学基础和核心价值观几乎与梅奥兄弟时期没有区别。直到今天，梅奥兄弟关于医学灵魂的精辟见解依然影响并指引着梅奥诊所这个公共医疗服务组织现行管理中的诸多方面。

梅奥精神

威廉·梅奥医生晚年时曾经提出了他认为梅奥诊所在未来取得成功的三个基本条件：

1. 始终追求服务和非营利的理想。
2. 始终坚持患者需求至上，对每一位患者的健康和幸福给予诚挚和独特的关注。
3. 始终致力于团队成员中每位成员职业素质的共同提升。

1975年，时任理事会主席的爱默森·沃德博士提出了第四个条件：

4. 善于适时而变。

1984年，罗伯特·洛斯勒在此基础上又增加了两个条件。洛斯勒在1983年退休前曾在梅奥从事了37年的行政管理工作，在他看来，新添加的这两个条件一直隐含在梅奥兄弟的实际行动中，只是没有明确表述出来：

5. 持续努力，追求卓越。
6. 恪守诚实与正直的道德规范。⁶

洛斯勒认为以上六个条件是“梅奥精神”的组成部分。“梅奥精神”是由威廉·梅奥医生在1919年梅奥校友会上发表的关于寻求解释梅奥诊所成功原因的演讲中提出的：

鉴于有众多的患者来梅奥诊所就诊，我们会很自然地将他们选择梅奥并前来就医的原因归结为我们出色的工作。但是，其他医院的工作也非常出色，因此这里面一定存在另外的更深层次的原因。也许用“梅奥精神”这个短语来总结这其中额外的原因是最合适不过的了。“梅奥精神”包括了一种关怀救助病患和解除疾苦的愿望；一种以科学研究、勤勉的观察和学以致用用的态度来推进医学教育进步的愿望；最重要的是一种将以此精神点燃的科学之烛传递给他人的愿望。⁷

现代研究证实，在依赖员工服务顾客的公司中，社会利益和公司经济利益是紧密相连的。⁸除了商品和服务营销、创造就业机会这两大实现经济利益的基本元素之外，当公司行为还为社会带来了其他净效益时，公司也同时创造了社会利益。社会利益表现为投入经济和非经济（如知识）资源以提高生活质量。它是利益共享的一种形式，只是这里的利益不仅仅局限为经济利益，而且其共享也超出了组织的范围。⁹

社会利益的实现依靠一种慷慨精神。研究人员发现这种精神不仅仅是服务组织成功后的结果，更是他们取得成功的原因。因为这种精神不仅使得他们赢得了利益相关者（包括为顾客提供服务的员工们）的心，而且也加深了对他们的信任。仅以组织个体经济利益为导向的服务组织行为往往会在服务中削弱人力资源的活力，而与之相反，注重社会利益的慷慨精神则会带来积极的效果。¹⁰本书呈现了梅奥诊所这一医疗服务组织的成功典范，而梅奥成功的基石就在于梅奥兄弟非同寻常的慷慨精神，以及他们致力于通过医疗实践服务创造社会利益的行为。也许与上面提到的其他因素相比，非同寻常的慷慨精神更能成为标识梅奥精神的闪光点。梅奥诊所的组织目标绝不只是停留在为自身赚取经济利润上。

1919年，梅奥兄弟把他们蒸蒸日上的诊所和大部分个人财产移交给了一个名为“梅奥基金会”的非营利性慈善机构。这个故事在本书的第5章中将会被详细介绍。1931年，威廉医生同一个报社作家讨论了他和查尔斯医生的处世哲学：

1894年，我的兄长和我购置了各自的房产。我们的诊所持续发展，前来就诊的患者络绎不绝。我们的理论似乎行得通，医院诊治的死亡率很低，我们也因此赚得并积累了不少钱。但是在我们看来，我们两个人没有权利拥有这么多的财富。

就在同一年，我们兄弟俩人对此讨论了很多。后来我们做出了决定，将收入的一半存放了起来，约定谁也不能为个人的

事花其中的任何一分钱。我知道这听起来可能有点令人作呕，也可能听起来很自私、很傲慢，但是事实绝对不是这样——这些钱对我们来说是一笔神圣的资金。

自1894年以来，我们在自己和家人身上花的钱从来没有超过我们收入的一半……我们兄弟俩人现在都是依靠薪资生活，我们的工资比收入的一半还要少得多，但是我们坚持只花费这些工资。

至于我们所说的那笔神圣资金，它来自为人类服务的事业，就必须回到为人类服务的事业中去。

我们尝试着用这笔钱从事医学和外科教育事业，承担责任培养那些优秀而大有前途的人，因为在这方面政府做得远远不够。为人类服务事业培养人才是我们兄弟俩人的兴趣所在。仅凭我的一双手能做些什么呢？但是，如果我能培养出50双或是500双手的话，知识和医疗服务实践的火把就能够传递下去。如今近300人已经接受了梅奥基金会的资助，另外约1 400人正在等候资助。当前仍有许多双手正等着我们去培养，这些人将把我们的事业继续下去。¹¹

从保健护理中学习

一部讲述医疗保健行业的书，即使讨论的是像梅奥诊所这样的世界级医疗服务机构，真的能给非医护行业的管理者们提供重要而实用的启示吗？毕竟医疗保健业与大部分其他服务性行业在许多方面有着显著的不同。第一，医疗保健行业的顾客通常是非病即伤，一般都承受着很大的压力。第二，住院患者不但走进了医疗服务设施内部，还要在此生活。很少有服务行业拥有让顾客留宿的业务，医院则是个例外。第三，医疗

护理是一项“需要的”而非“想要的”服务。疾病的存在或生病的可能性迫使人们不情愿地扮演了医护服务消费者的角色。这类消费者往往更想走出医院大吃一顿，享受愉快的假日，与朋友通电话或者踢场足球。他们不想体检，不想拍乳腺X光照片，也不想上手术台。第四，医疗保健服务从本质上来说具有隐私性。但医护服务要求消费者袒露心事，有时也会要求他们展示身体，这是其他服务行业不会要求顾客做的。第五，与其他服务行业相比，医疗保健行业的消费者需要更加全面、个性化的服务。因而，为一名患者提供医护服务时，不仅要考虑到他的病情，还要考虑他的年龄、精神状况、性格、喜好、教育背景、家庭情况以及经济承受能力。对于病情严重的患者，有时还需要“个人全面护理”。第六，医疗保健服务业消费者还承担着已有病情之外的风险。这是因为在求医的过程中，他们可能面临着因误诊误治、错误用药、院内感染等问题所造成的伤害。因此，在保健护理过程中，许多问题都可能会出现。¹²

正是由于医护行业与其他服务行业的不同之处，才使得像梅奥诊所那样良好运作的医疗保健机构特别值得普通行业的管理者们学习。想象一下我们能从为下列顾客提供服务的机构中学到什么：（1）非病即伤，痛苦、彷徨又恐惧；（2）一旦住院就失去大部分自由；（3）需要却讨厌医护服务；（4）即使是第一次与医生见面通常也要放弃自己的隐私（和羞耻之心）。梅奥诊所和其他运营良好的医疗保健机构就是为这类叫做“病人”的特殊顾客群体提供服务，但是仍然赢得了他们的高度赞誉和忠诚。是的，这样一个成功的医疗保健服务组织的确能给大部分商业组织提供重要的启示。

当然，许多服务行业不同程度地与医疗保健行业之间存在着一些相同之处：

- 消费者从服务中得到的核心收益是无形的。这种收益来自于服务行为，因而，消费者出资购买的是无形服务，而不是得到有形商品。

- 虽然服务行业之间各有不同，但各个行业的服务行为都具有劳动和技术密集型的特征。
- 消费者是亲身体验接受服务的，这就要求服务供应商在时间和地点上与他们保持同步。
- 服务难以保存。当适于提供服务的物质资源和人力资源闲置时，这些服务的价值就流失了。
- 消费者对服务需求的分布呈现不均匀状态，有时消费者的需求会表现得非常紧急。
- 消费者的需要和喜好是多种多样的，这就要求服务供应商要拥有随时可用的多种技术和其他资源。
- 服务的可靠性（包括服务的准确程度和可信程度）是至关重要的。
- 多元化的服务供应商必须努力协调顾客的期望与他们执行服务之间的关系。
- 服务链由多个相互独立的部分组成，并因此显得十分复杂。¹³

医疗保健行业具有上面列出的所有特征，这些特征也或多或少地适用于从发电厂、航空公司到餐馆等其他服务业。从事医疗保健及医护工作的管理者和临床医师们，以及从事其他服务行业的管理者们都可以从梅奥诊所的运营和管理实践中得到启示。高效地运营以及以服务质量和绩效为产出目标的组织具有足够的挑战性，这类组织的领导者总是需要不断地向其他服务企业学习。梅奥诊所从事的医疗保健行业是最有挑战性的服务领域之一，又是在这个领域中做的最好的组织之一。本书将和大家一起分享来自梅奥的独到见解和创新。

我们的研究

我们写作这部书的首要目标是清晰而准确地阐述梅奥诊所这一高度复杂的劳动和技术密集型服务组织如何在百年之中持续而有效地运作，

并向读者展示如何把她的经验应用到其他医疗保健和非医护服务行业中。为了实现这个目标，我们首先必须对组织本身进行深入的理解，蜻蜓点水般地一掠而过是远远不够的。为了使本书值得一读，我们必须听取那些从亲身经历中了解梅奥的人们的观点，包括诊所的患者和梅奥的员工们；还必须通过自身的经历去了解梅奥，倾听梅奥的“声音”，观察梅奥的经营管理运作，体验在梅奥服务和接受服务的感受；同时，必须把基于观测和基于史实的研究方法与传统的面对面访谈和调查研究的方法结合起来。

在研究梅奥诊所及其运作模式时，我们利用并汇总了一系列的素材，这些素材让我们有机会深入了解这个传统的、不善宣传的私营组织，并学习她的服务方式和她保持这种方式的原因。其中之一是作者利奥纳多·贝瑞在2001~2002学年对梅奥诊所的服务文化和服务体系所作的研究。另一个重要素材来自另一位作者肯特·塞尔曼，他即将从梅奥诊所退休。1992年到2006年期间，他一直担任梅奥市场部主任，期间诊所进行的许多针对患者、员工和医疗保健市场的研究都是在他的领导和监管下进行的。在这个项目上的合作使我们具有了“局外人”和“局内人”的双重视角。第三个素材是梅奥诊所的通力合作：从领导者到员工都欣然地接受了我们的采访，还允许我们将研究所得的关于诊所的内部信息写进书中。这本书的写作是独立于梅奥诊所之外的，写作的内容丝毫不受组织对象的控制。即使如此，这个高度私人化的机构仍然对我们全线放行。第四个素材来源于我们邀请的几位梅奥“全局”观察员——几个不同时期退休的梅奥首席执行官和高级行政人员，他们给了我们许多通过其他方式得不到的敏锐的见解。在后面的章节里读者们就会遇到他们，当然还包括更多的过去和现在的梅奥员工们。尽管本书的内容不受梅奥的控制，但是为了确保本书的准确性，我们还是邀请这6位全局观察员阅读了我们的书稿。

本书主要的基础研究分为两个阶段。第一个研究阶段是早在决定写

这部书前，作者利奥纳多·贝瑞就利用公休假期针对梅奥进行了调研，这为本书的写作奠定了坚实的基础。这一阶段研究的课题是从患者、临床医师（医生和护士）及非临床员工（专职医护人员和行政人员）的角度找出理想的服务模式。研究地点选择了明尼苏达州和亚里桑那州的梅奥诊所。研究内容则包括了对这两地机构约1 000名员工的采访记录；在上百例体检和查房中针对临床医师与患者交流的观察记录；大量手术的观察记录；作为患者在梅奥诊所圣玛丽医院住院的亲身经历；还包括跟随一架紧急救援直升机出诊的经历。研究重点能广泛代表为住院和非住院患者提供服务的14个病情轻重程度不同的科室：心脏科、心脏手术科、皮肤科、急诊医学科、内分泌科、体检科、家庭医学科、胃肠科、医学和放射肿瘤科、神经内科、整形外科、移植外科、胸外科以及泌尿科。身为一个外部研究者，能够深入到诊所内部学习梅奥的服务文化和服务体系，这个机会是相当宝贵的。在这里，我们获得了关于这个声名显赫且名副其实的典范（即使不懂医学的人都如此认同）医学机构的宝贵知识，并有机会加深和提高我们的认识。（我们从梅奥的领导者们那里学到的经验，只要是可分享的，都将会在这部书里呈现给大家）

第二个阶段的研究是专门为了这部书的写作而开展的。肯特·塞尔曼采访了数十名现任和退休的梅奥员工，其中包括现任和前任首席执行官、临床和行政的领导人员、医生、护士和其他人员。采访的时间大都为一个小时。许多采访是探索性的，目的是获得一些建设性的观点和想法，以帮助我们改善在本书动笔之前形成的结构和主题。此外，在此书写作的过程中，围绕特定章节的主题还进行了更多专题性的采访，有些人因而被采访了不止一次。所有的采访内容都保留有详细和完整的记录。

在研究的过程中，我们还参考了与研究课题相关的梅奥诊所自身的研究成果，利用了档案馆和图书馆人员提供的有关梅奥诊所的历史信息。此外，我们还参阅了相关的商业文献，以帮助我们阐明观点和支持结论。

本书描写的故事涉及真实的机构和真实的人群。除了患者之外，我们在书中提到的人名都是真名。除非有补充说明，书中提及的两个研究阶段的采访对象，均提供给我们第一手资料。在这部书出版之前，为了确保准确性，我们还请他们分别对书中引述的相关材料加以核实，也允许他们进一步对自己的评论详加阐释。

以传统的方式追求进步

随着时间的推移，劳动密集型服务机构的运作效率通常会变得大不如前。老化了的服务机构会变得更加官僚化和教条化，缺少灵活性和敏捷性，并导致进取心不足。服务机构依靠员工们的奉献和他们的服务热情跻身于并停留在优秀机构之列。但是，往往时间一长，工作人员就会失去他们的活力和“志愿服务精神”，不愿在服务上额外付出。结果是一个曾经成功的或是高度繁荣的服务企业就此衰退下去了。

因此，当一个服务机构不再年轻时，它应该学会怎样像年轻的服务机构那样运作。而梅奥诊所就是一个把服务维持在年轻而充满活力状态的生动案例。梅奥诊所所以传统的方式追求进步，她坚持自己的价值观，执行她原有的医护模式与管理体制，同时也创造并接受新的医学知识，丝毫没有受到时间、成长、成果和名誉可能带来的危机的影响。她的长期存在使得千百万患者从中受益，在未来还会有更多的人从中受益。我们之所以出版此书，是为了让另外一个更大的群体受益，这些群体包括那些想要改善服务质量、阻止机构老化的管理者和服务供应商们。随着年龄的增长，人类不可避免会衰老下去，但是服务组织不会衰老下去，他们可以变得更好。

大体说来，本书从梅奥诊所的核心价值观出发，描写了她的核心战略，并阐明了她执行和维持这些价值观和战略的方法。在本书中，我们把梅奥的历史事件与现实情况交织在一起，并运用了大量的故事和引言

来说明我们的观点。本书的每一章都采取了“管理者课程”的形式，为他们讲述不同的主题。这些章节之间环环相扣，我们建议读者们按顺序阅读。每一章都讲述了梅奥管理艺术的一个侧面，错过了哪一章都十分可惜。

1895年，威廉·梅奥医生在明尼苏达州立大学医学系毕业班上作了一个演讲，主题是医学严谨的重要性。他这样讲到：

首先我想告诫你们，在诊断中仔细的检查是完全有必要的。自身的经历告诉我，在公众的心中，误诊比误治更加难以原谅。我深深地相信，有一半以上的误诊是由于匆忙的不按步骤的检查导致的。你们应该告诉自己永远不能跳过检查程序而急于妄下结论，在每一次诊断时都要全面、仔细地检查，抛开自己的偏见，只有这样，你才能成功。¹⁴

在做研究和撰写这本书的过程中，我们努力仔细地调查和阐释梅奥诊所经久不衰的卓越服务背后的成功基础，以便从她的模式中向其他机构传授宝贵的管理原理。欢迎您阅读这本书，尽情享受这受益无穷的旅程吧！

注释

1. Denis A. Cortese, "The Note on the Windshield," *Mayo Clinic Checkup*, July 2002, p. 2.
2. Thomas R. Viggiano, Wojciech Pawlina, Keith Lindor, Kerry D. Olsen, and Denis A. Cortese, "Putting the Needs of the Patient First: Mayo Clinic's Core Value, Institutional Culture, and Professionalism Covenant," *Academic Medicine*, November 2007, p. 1089.
3. "A Study of Attitudes toward Mayo Clinic," Report for Mayo Clinic, Social Research, Inc., December 1961, p. 55.
4. "A Study of Non-Patient Attitudes toward the Mayo Clinic," Research report for Mayo Clinic, Social Research, Inc., October 1962, p. 53.
5. "A Study of Attitudes toward Mayo Clinic," p. 56.
6. Robert C. Roesler, *Principles and People: Key Elements of Mayo* (Rochester, MN: Mayo Foundation, June 1984), p. 27.
7. As quoted in Roesler, p. 6.

8. See Rajenda S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007) and Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success* (New York: Free Press, 1999).
9. Berry, 1999, pp. 35–38.
10. Leonard L. Berry, “The Best Companies are Generous Companies,” *Business Horizons*, July–August 2007, pp. 263–269.
11. J. T. Logan, “The Mayo Clinic,” *The Free Methodist*, February 13, 1931, p. 8.
12. Leonard L. Berry and Neeli Bendapudi, “Health Care: A Fertile Field for Service Research,” *Journal of Service Research*, November 2007, pp. 111–122.
13. Leonard L. Berry, “Leadership Lessons from Mayo Clinic” *Organizational Dynamics*, Fall 2004, pp. 228–242.
14. William Mayo, (address, Minnesota State University) published in *Northwest Lancet*, 1895, vol. 15, pp. 221–225.