

# 躬身践行“医者仁心”理念 接续推进“国际医院”建设

## ——专访新加坡莱佛士医疗集团大中华区副总裁潘展明

潘展明

潘展明 Phua Tien Beng

现任新加坡莱佛士医疗集团大中华区副总裁，负责莱佛士医疗大中华区整个业务组合及运营管理能力建设、战略制定、绩效改革、流程优化、科技赋能及“保险+医疗”生态打造。

拥有超过20年的医疗机构管理经验，包括大型公立医学中心和上市医疗集团。

在加入莱佛士医疗集团之前，曾担任北大医疗集团联席总经理和中国平安集团下属的北大国际医院行政院长。在进入中国之前，担任百汇医疗集团的首席执行官，负责百汇医疗集团在新加坡的整个业务组合。

中国非公立医疗机构协会信息化专业委员会副主委

中国健康管理协会生活方式医学分会副主委

北京市昌平区商业企业联合会副会长

北京大学公共卫生管理学院客座讲师

新加坡科技设计大学客座讲师

新加坡东北市议员、新加坡维多利亚中学和初级学院董事会董事

落霞与孤鹜齐飞，秋水共长天一色。

金秋山城，天高云淡，杏黄橘香。依傍秀色盈盈、波光粼粼的嘉陵江，坐落于两江新区黄金地段的莱佛士医院，梧桐环抱，绿植婆娑，几栋高耸楼宇形成的太极圆形建筑群，在阳光照射下，挺拔中透露出几分的宁静与温馨，散发出悠长的禅意韵味。

这家以“国际医院”著称的全外资民企，入渝五年硕果累累。他们何以得到同行的尊重，赢得患者的口碑？他们给重庆医疗界带来了哪些新理念新方式？他们讲述了哪些别样的“莱佛士故事”？未来还将续写何种“莱佛士诗篇”？带着这些问题，本报专访了新加坡莱佛士医疗集团大中华区副总裁、重庆莱佛士医院负责人潘展明先生。

### “医者仁心”摆在首位

走进宽敞明亮的莱佛士医院正门大厅，首先映入眼帘的是“医者仁心、真诚守信、精益求精、团队精神、创造价值”20个大字。“这是我们坚守和奉行的五句话，句句重要，不可或缺，但是摆在第一位的是医者仁心。”潘展明语气高昂，不经意间透露出“少壮派”的冲劲。

潘展明四十开外年纪，中等身材，体强身健，肌肉线条凸显；爱锻炼、喜运动，跑过马拉松，参赛过“铁人三项”，且成绩不错；寸头短发洋溢着青春的活力，开口露笑给他的亲和加分不少。“我是第三代新加坡华人，祖籍是福建泉州，爷爷在上世纪20年代下南洋来到新加坡。”潘展明徐徐地聊起了家史，谈起了自己的经历。他自幼勤奋好学，天资聪颖，成绩一直很好，高中毕业后便拿到了新加坡政府的海外奖学金，支持他到英国完成了临床专科的学习。返回新加坡服完兵役后，潘展明便进入新加坡中央医院从事临床工作。以后的10年间，潘展明孜孜以求，奋发进取，在多个岗位展现杰出才华。他是华裔却不会中文，为了尽快弥补这一缺失，潘展明闻鸡起舞，勤学苦练。“一次团建，我到书店去买字帖，老板以为我是给孩子买的，其实是我自己用来练习写字，一笔一画，一字一句，从不马虎。”潘展明以其顽强的毅力和超强的天赋，仅3年多的时间，普通话水平和中文表达能力完全过关，还学会了粤语和闽南话。

“我是中国血统，流的是中华的血，从小就听爷爷讲老家的陈年往事。”潘展明深情地回忆道：“去年中秋节，我第一次去福建泉州寻根。今年国庆节，我带着父母亲去拜访乡亲。”出于家教，也因为喜欢，他深受中华文化的影响。潘展明表示，“仁”是儒家文化的核心，仁者爱人的根本在爱，医者仁心是大爱基础上必须遵循的医道：“您和您的健康是医生存在的理由，我们带着尊重、同情和尊严关爱您。”潘展明滔滔不绝，纵论传统文化与现代医学的融合。他说，“仁心”至少包含三层意思，一是要坚守救死扶伤的初心，择一业、尽一事、终一生。二是要忠诚于“患者乃亲人”的本心，不分高下亲疏，一视同仁，平等对待。三是要有对医生这个职业的

敬畏之心，人命关天，命比天大，务必兢兢业业一丝不苟医治患者。如果用一句话概括，那就是“以人为本”。

### 团队行医模式是我们的独特优势

莱佛士医疗集团创立于1976年，起始于一间诊所几个家庭医生，经过48年的栉风沐雨，乘风破浪，现已在5个国家14个城市开设了医院，另有诊所100多家。1997年4月11日集团正式上市，成为新加坡最大的上市医疗机构。

成功绝非偶然，强者来自于不断创新创造。“我们跟很多医疗机构不一样的地方，就是我们有一个行医模式叫Group Practice团队行医模式。”潘展明说。

所谓团队行医模式，简单地讲就是运用团体的力量去医治个体患者，去解决行医中的一个个疑难问题。对于团队行医模式，潘展明从三个方面进行了简要诠释。第一，团体化的声音。世界上许多国家，包括新加坡，医生是可以独立行医的，他发出的声音代表的是他个人。莱佛士医疗集团的创始人、董事长吕俊囑医生从创办诊所的第一天起，就秉持团体化声音的理念，每一个医生的处方、医嘱、对患者讲的每一句话，代表的是医生这个团体，你要对医院负责。这样就把个人与团体紧密地连在一起，加重了医生的责任心。潘展明说：“我们有430名医生，全部是雇佣的。他们的薪酬固定部分占大头，我们不搞医生靠多开药、多开耗材、多开检查来提成，增加收入那一套。而是用较高的固定薪酬使医生能专心服务于患者，心无旁骛地干好本职工作。”

第二，医疗方案要遵循循证医学。潘展明表示，医患之间有个信息差，我得的什么病，这个药能不能开，开多少、多少钱，效果怎么样？这些问题患者不清楚，但医生知道，所以医生的诊治处方一定要阳光透明、有理有据，经得起同行的检查、医院的审查，从而能有效地回避因信息差造成的种种乱象。

第三，设立医疗质量安全管理委员会。定期抽查医生的处方、病历，无论是资深医生、权威专家，还是科主任、院领导，无一例外地接受抽查，由外单位的同行专家来审核。“因为我们是集团化管理，我们有那么多医院、诊所和专业人才，有能力有条件实行这样的质量管理。”潘展明不无自豪地说。

### 国际医院的基本特征及特色

怎样才能真正的国际医院？“国际医院不是口号，也不是PPT。”潘展明说。他根据自己多年在英、美等国学习和工作的经历，概括出五个基本特征。

一是视野的国际化。团队班子要有国际思维的战略眼光和管理能力，紧跟前沿科技，及时学习运用国际医疗最新成果，吸纳国际人才。二是资本的国际化。莱佛士医疗集团是新加坡上市公司，拥有雄厚的国际资本作支撑，为吸引人才、科学研究、比肩国际先进医疗技术和设备设施等方面可以提供足够的资金。三是资源的国际化。莱佛士医疗集团在5个国家14个城市建立医院，另有100多家诊所，资源成果、网络平台共用共享。四是技术的国际化。集团有数百名来自不同国家的国际医生，其中有不少人是业界顶流，可实施远程教学、会诊、技术攻关等。五是服务的国际化。一站式服务、个性化服务、一对一服务、全流程服务等。

在谈到重庆莱佛士医院的具体项目建设时，潘展明说：“尊重患者是我们的初衷，更是行医的基础。患者对自己的病情是有自主权的，他想告诉谁、不想让谁知道，得由患者做主。所以我们在设计等候区上，是分设到各个科室而非集中在一个地方。其次是Hospital酒店式医院模式，即Hospital+Hotel的结合。五星级酒店的电梯和电梯、员工和客人是分开进出、乘坐的，我们医院也是这样，员工和患者也是分开进出、乘坐。医院的绿

植很多，这对患者的康复有帮助。三是以患者为中心。我们把妇产科、儿科和月子中心整合起来，而不是分妇科、产科、亚专科、儿科，这样能保障医疗从始站到终端的无缝衔接。四是注重功能性。我们把骨科与康复科结合在一起，是因为对患者来说，重要的不是手术本身，而是能不能恢复功能。有这样一种现象，外科医生说我的手术很成功，恢复功能有专门的康复科，可是患者说我只要恢复功能的结果，你的手术做得咋样我没法检验。针对这种现象，我们把两个科室结合，以患者视角的功能恢复作为金标准，真正做到以患者为中心。”

### 方向比速度更重要

“方向比速度更重要。”潘展明做了一个生动形象的比喻。“猴子要摘椰子，它首先要搞清这棵树上有没有椰子。不然，你爬上去后发现空无一果，那你爬树的速度再快有什么用呢。所以，我所推行的“3+3战略”，即3个循环+3个聚焦，就是明确了方向后的具体管理办法。”

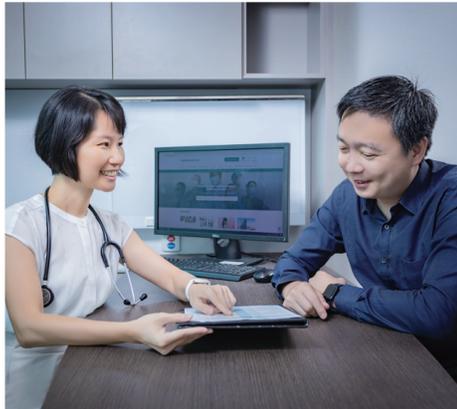
流水不腐，合则活之。一个人的能力有限，一个团队的力量就很强大。基于这样的认识，潘展明力推“3个循环”，其要义是把莱佛士医疗集团、大中华区和重庆莱佛士医院定性为大、中、小三个循环主体。大循环是全集团的医疗资源的共享，包括疑难杂症的MDT、质子刀、重庆莱佛士肿瘤医院可以举集团之力，在重庆开设质子刀中心，提供我们新加坡总院的质子刀服务，从而助力提升重庆的肿瘤治疗水平。

中循环指的是大中华区内的医疗联动。潘展明举例说，莱佛士大中华区北京医院附近是使馆区，那里有英、法、奥地利、西班牙等多个国家的医生。我们把北京医院的资源整合起来，供大中华区内各家循环使用。其中有一个在国际上很有名的南非籍物理治疗师，他不仅帮助创立了重庆的康复科，还定期进行授课技术指导。这样一来，每个医生的背后站着的是由十、百甚至上千名医生组成的莱佛士专家团队。一个患者，明面上是一个医生接诊，但当患者的病情出现异常而分管大夫又难以解决时，我们可以调集全院甚至医疗集团的技术和资源予以解决。

小循环就是医院本身，各个科室、职能、后勤部门以患者为中心提供一站式服务。例如体检有重大异常指标，立刻可以见专科医生，检查检验不仅当日做，还当日出报告。潘展明举例说：“在我们医院门诊享受一站式服务，不需要跑上跑下排队等候。医生所开的医嘱、影像检查，立马就做，当日出报告。报告出来后，诊断、治疗、开药等一条龙服务，流程快、效率高。而有的医院就不同，门诊医生给你开一个CT或核磁，但是抱歉今天人满了做不成，你只好回家明天再来。明天来了取报告后，还要挂号找医生，医生看了报告和片子告诉你，另外还要做一次别的检查。如此一来，两三天过去了，不但费时费力费钱，还增添了你和全家人的心理焦虑。”

重庆莱佛士医院是一家国际医院，在目标人群上主要的是区别于其他医院。潘展明着力于三个“聚焦”。一是聚焦三类人群，即外籍人士，有国际化医疗需求的中国人、30%的中高端收入人群。重庆是国际化大都市，开放程度越来越高，外籍人士越来越多，为外籍客户提供优质的医疗服务，莱佛士更具有比较优势。在世界各地，凡是有莱佛士医疗机构的地方，重庆医院出具的所有报告都可以通用，为重庆人在外国的亲友提供了便利。

二是聚焦大专科小综合。莱佛士医院是个综合医院，“我们的追求不是大而全的综合。大专科的特点是优势专科、特色专科、品牌专科。医院目前的大专科有妇产儿科月子中心、心脑血管介入中心、骨科和康复中心、预防和体检中心等，这些大专科在业界和患者中的口碑都很好。”三是聚焦患者的价值主张。“患者为什么



来我们医院，他的价值主张是什么？”莱佛士医院深知患者的价值主张，推出了一站式便捷高效的服务措施。“比如：检验、检查报告当日出，在时间、精力、情绪和经济四大成本上综合优势明显，尤其在一些迫切需要报告单的场景下有独特优势，一旦发现问题，也能够第一时间和医生沟通并及时处理解决，避免了患者反复请假、来回奔波以及因长时间等待结果而徒增的焦虑情绪；建立海外就医问诊的绿色通道；提供私人医生和家庭医生上门服务；为老年客户提供陪诊服务等。”潘展明总结道，“今后，我们还将开展进社区、进学校、进企业活动，在提供更便捷、更高效、更优质的服务上狠下功夫。”

### 为提升重庆市的医疗体系建设尽绵薄之力

重庆是国际消费中心城市，外国客人纷至沓来。重庆经济社会发展持续向好，开放的大门日益敞开，是外商、外企青睐的投资热土，面对这种可喜的发展形势，加强国际医院体系建设，提高医疗服务水平势在必行。对此，潘展明经过认真地思考调研，提出了一些颇有见地的设想和路线图：

莱佛士医院在国际化上先行了一步，探索了一些经验。我们要扎根重庆，开拓市场，就要把国际化基因种子植入本土的医疗体系中，目前已与重庆知名三甲医院密切联系，将进一步商讨合作计划，强强联合，共同搭建一个对外交流服务的平台。

到重庆旅游、居住、投资、经商的外国人越来越多，高端客户群体随之增长，这些外国人不会都到莱佛士来，很大部分将走向大型公立医院。我们将与有关部门、单位一起研究，制定切实可行的应对措施。再参照国际标准，服务外籍患者，特别是根据外企高管所需，提供更具有针对性的优质服务。在这方面，莱佛士医院可以提出一些新的思想、计划和办法。

重庆医疗界人才济济，公立医院里有很多著名的专家教授和学科带头人，莱佛士医疗集团大中华区里，也有一批世界顶级的医师。双方可以搭建一个人才流动平台，我们邀请重庆市公立医院的医生到莱佛士讲学、指导、短期工作；莱佛士医院的外籍医生也可以到公立医院讲学、工作，就像国际通行的交换学者那样，互换互学、教学相长，主动合作、积极互补、相互融合，从而产生1+1>2，甚至大于10的化学反应。

潘展明最后表示，莱佛士医院是中新合作的一个重大项目，是中新友好一个成果。我们对重庆市委、市政府，和重庆市民的悉心关爱表示诚挚的感谢，我们也将竭尽全力回报重庆的厚爱，在服务重庆、建设国际化医疗体系上，贡献更大力量。

特约撰稿/邱豪根 宋媛媛