国内统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 中国企业家网:www.zgceo.cn 电子版:www.entrepreneurdaily.cn 官方微博:http://weibo.com/jrwbd http://weibo.com/qyjrb

企業家日報

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

总第066期 2021年1月11日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 董国荣 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作:杭商传媒®

浙江社会办医发展史·人物

管伟立:打破精神的围墙

人物名片

管伟立,温州康宁医院股份有限公司董事长,中国医院协会理事兼民营医院分会副会长,中国非公立医疗机构协会副会长。长期从事精神卫生医疗工作的管理与运营,在推动中国精神卫生事业的发展中贡献力量。1997年创建温州康宁医院,而后率全国之先提出"变关为管"的创新管理理念。2015年11月20日,其管理与运营的"康宁医院"在香港联合交易所主板挂牌上市,成为国内第一家精神专科医院上市公司。

高 宇/摄

■ 周 珂 姚 兰/文

胡乱的,紧绷的。平静的,柔和的。不同病症的精神疾病患者,在精神病院共处。前者具有的特性,吻合了大众印象中精神疾病患者的模样。后者的形象,却很少走进大众视野。

在温州康宁医院,大病室中入住的是刚入院病情绪有波动的病人。八张床位,各有忧愁,互不干扰。病房内会有焦躁、低沉、叹息。很少看到医护人员上前去干预,他们是安全的。其余空间的康宁,温暖而敞亮。

康宁医院的大厅中央摆放着一架钢琴,音符流淌,抚平情绪。管伟立说,"我把象征着美与韵律的钢琴立在大厅,就是告诉看得到的人,精神疾病患者不会砸掉钢琴,他们并不可怕。"钢琴旁的墙面上,还有他践行的"凡事相信、凡事包容、凡事盼望、凡事忍耐"十六字箴言。

自创办温州康宁医院以来,管伟立理所当然地献上毕生的单纯、专注与热情,做一片高悬在不被理解的精神疾病患者头上的暖阳,用独有的温度,力所能及地将社会对于精神疾病患者以及精神医院的惯性思维与刻板印象,消解融化。

▲不是怪物,只是病人

很多事情,拉长了看,都很好看。把管伟立投身于精神科医疗领域管理与运营的26年时间一一细看,会看到在波澜壮阔的中国医疗卫生事业翻天覆地的变化下,温州康宁医院道路坚定的成长史。而他本人,也在此期间成了中国社会办医路上的一条河、一座山、一段路。

1993年,管伟立从公立医院辞职,开始为创办一所理想中的精神专科医院而努力。"20世纪八九十年代,全中国所有的精神科医院基本都是破烂不堪的。精神疾病患者受到社会的歧视,得不到优质的医疗服务,我希望能够为精神障碍患者提供有尊严的医疗照顾。"

其时,民营医院正萌芽。随着中国经济体制的改革,为了满足日益增长的就医需求,发挥社会上单体医生的作用,1980年8月,国务院批准《关于允许个体开业行医问题的请示报告》,明确允许个体开业行医,以作为公立医疗体制的补充。1992年到2005年,社会资本办医政策正经历着市场化推动的阶段。

管伟立长在温州,身处浩荡时代,只觉市场需求旺盛,愿认真鼓帆前行。他理智,不冒进,始终有理念做依撑。起初,只是一家诊所,20张床位。床位很快被住满,扩大供应被提上日程。赤手空拳打天下是艰难的,也是愉悦的。到了1997年,温州康宁医院创建,管伟立只觉意义非凡,"中国的精神卫生事业随着经济发展有了可喜的改变,而康宁的发展,其实也在推动着中国精神卫生事业的发展。"

1998年,温州康宁医院率全国之先提出"变关为管"的创新管理理念,给国内精神科医疗服务理念带来巨变。

高墙围绕、铁窗森严的压迫下,蓬头垢面甚至赤身裸体的患者在拘束的空间内痴痴呆呆、胡言胡语。这是管伟立在2018年登上哈佛讲堂之前,讲台前公开放映的2014年在中国西南地区拍摄的某精神病院的纪录片片段。

就像是一个被折叠的平行世界,离日常生活遥远,但真实存在。而管伟立,则用实际行动改变着社会大众对精神专科医院犹如"关押病人的牢笼"的刻板印象,他形容,"这不是一件事情,'给患者以尊严'的使命贯穿在我们医院管理的整个过程之中。在以前,大家不把精神病人当成人,把他们当成怪物,怪物是要被关住的。但其实,他们只是病人,经过科学的治疗,他们可以被治愈。"

尊严,是管伟立频频挂在嘴边的名词,其与生命紧密相连。管伟立坚持创新,做不像医院的精神病院,将尊重予以患者,用尊严守护患者。2017年,康宁新大楼正式投用,带来了一所兼具医疗功能+酒店设施的大专科小综合医院。医院的硬件设施让细节延伸到了方方面面:院内没有铁窗,没有不锈钢栅栏,院外没有围墙;中央空调随时开着,水龙头出来的都是热水;门诊大厅里摆放着钢琴、沙发;病房大多朝南,总有温暖阳光洒入;在病区里,设置开放式餐厅……

对于不同程度的疾病患者,康宁给出不同程度的管理。封闭的、半开放的、全开放的,康宁对病人进行分级分类的管理,用最快的时间控制病情,再通过一段时间改善病情,给予他们最人性化的照顾,直至治愈。

除了对有危害社会、伤害自身行为的重度精神障碍患者实行限制性管理外,其余患者在院内可以自由活动。值得一提的是,康宁院内的健身房与游泳池都对外进行营业。略让人意外的是,这里并非门可罗雀,设在精神病院的锻炼场地也受到了公众的欢迎。

其实,这个决定在最初是遭到第三方体育公司反对的。但管伟立坚持,他希望用实际行动,让大众能走进来,亲身看看精神病院是什么样,"当时第三方公司认为不会有人愿意来精神病院健身。我对他说,亏损了算我的,赚了钱算你的。我们提供免费场地,你们保证我们的员工与患者免费健身。"

既有创新思维,肩扛责任意识,两年时间,风生水起。由于精神疾病的范围宽泛,康宁详细评估每位病人,随时掌握病人的病情,能够进去健身的患者都有医生开具的医嘱。于是,这里的健身房迎来了这样的景象,无论医生、护工、患者、公众人士,所有人穿上健身服,拿起器械,身份消弭,融成一片。

随着时间的发酵,康宁医院赢得的除了公众形象,还有患者口碑。很多病人出院后,会送来锦旗,管伟立坚持不收。他与领导的合照,也不存在于康宁的墙壁之上,"我们采用的是零锦旗的方式。医院接受患者的感谢,但不需要他们做形式上的表达。"与零锦旗同步的,还有零营销。管伟立不打广告,只在院区内挂"敬畏生命,谦卑服务"的价值观。尽管如此,1400余张床位依然住满了。这些来自全国各地的病人,很多由曾经的患者及家属自发介绍过来。治愈出院后,这些患者也介绍其他病人过来,一批又一批……

▲做先行的头羊

太宰治在《人间失格》中"生而为人,我很抱歉"的一句话,写出了一个人对于"生"的无力感。全球每年超过100万人死于自杀,相当于每30秒就有一人自杀死亡;在中国,每年自杀人数是20~30万,每天有接近800人选择自杀来结束自己的生命。而一个人的死亡,可能至少造成4个家庭的破碎,大概可以连累39个人出现悲痛的心情。这一连串触目惊心的数字,平铺直叙地描绘了全球精神健康的现状之一。

在刚过去的第28个世界精神卫生日的当口,温州康宁医院制作了名为《劝生》的公益短片。当自杀可以被谈论,被理解之时,约莫就是"轻生者"在黑暗中的一盏灯,可以略微感受"生"的美丽。为此,康宁医院开通了全国24小时自杀干预公益救助热线:400-800-9585。

"每个人都能成为一名劝生者,家人、朋友、路人的支持或许都能让轻生者看到希望,我们愿望社会给暂时走进死胡同的人以支持。"打破纯粹的医学模式,将之延伸到医疗机构之外的社区和社会,一直是管伟立衔在肩头的愿景。

对接资本市场,加速布局全国,进军大健康产业。2014年,温州康宁医院成为温州医科大学附属医院,改制为温州康宁医院股份有限公司。2015年11月20日,温州康宁医院股份有限公司在香港联交所主板上市。

国内最大的私立精神科医疗集团正式登陆港股,为集团发展提供了强劲动力。温州康宁医院股份有限公司2019年的中期报告显示:2019年上半年,集团自有医院业务发展平稳。截至2019年6月30日,集团自有医院增至20家,运营床位数增至5593张。

对于管伟立本人来说,其实并未因此受到太多影响,他只是继续从事业已认定的事业,步履不停。他对《浙江社会办医发展史》采写组说,"上市后,压力肯定会有。资本是助力,但康宁不能被资本所绑架。我们把自己的业务做好,这才是本质。"

多年实践,弯路自然少不了。前几年,管伟立在全国各地代管了不少医疗机构。后来发现,理念相差悬殊。他不由叹惋,人的思想,最是难改变。

因而,在扩大医疗服务网络的同时,管伟立秉持患者至上的理念,将优势精力更多用于自有医院的发展,坚持优化服务定位,给患者带来更好的服务。在2019年上半年,康宁股份略微缩减了代管医疗机构业务,截至2019年6月30日,康宁股份管理医疗机构减少至5家,管理床位数减少至990张。

管伟立总结了上市后康宁给社会带来的影响,将之一分为二:好处是,让民众知道了什么是精神卫生,提高了精神卫生的知晓率,将精神病人去污名化;坏处是,误导了市场,让社会资本以为精神病院很赚钱。两三年时间,中国开出了2000多家民营精神医院。

管伟立很担忧。这些闻风而开的精神病院基本上是20世纪八九十年代的糟糕水平,让患者没有尊严可言。这些医院的小心思昭然若揭,只要后期卖给康宁,就万事大吉。管伟立愤慨地说,"我在被贼惦记着"。这自然不符合他的初衷。

"只有医院办好了,才能赚钱,这是本分。我们不可能改变社会,改变自己才是有效方式。"

近年来,精神疾病的患病率呈上升趋势,但精神医学是近现代发展起来的新兴学科,基础相对薄弱,精神卫生领域人员不足、资金短缺、临床上仍广泛使用拥有数十年历史的药物和疗法。

►►►[下转A4]