

从“好医生”到“好院长”

——记清华大学第二附属医院院长左焕琮

○ 新闻中心实习记者 陈怡凤 白阳 蔡贺涓

走进清华大学第二附属医院，整洁、宁静的环境使人感觉温馨而亲切：儿科病区童趣十足，墙壁一律刷成粉红色，输液室的门、窗上贴着机器猫等可爱的卡通图案；妇产科病房“孕味十足”，不仅有亲子活动房，还有针对孕妇的定期课程；神经科的会议室墙上则贴着医生、护士们的个性照片集锦，使医务人员的形象显得分外亲切。

究竟是怎样的管理者，打造了这样一所充满人文关怀的医院呢？

他就是我国著名神经外科专家、66岁的左焕琮。

系出名门 志为良医

作为清末重臣左宗棠的第五代嫡孙，左焕琮可谓是系出名门。他的父亲左景鉴是著名外科专家，曾任上海华山医院院长。左家有“不为良相，则为良医”的传统，因此左焕琮自小便选择了从医之路。比起成为一个“好院长”，父亲左景鉴更希望左焕琮能成为一个“好医生”。无论是在北京医科大学学习，还是在日本东京大学深造，左焕琮一直都按照父亲的要求，潜心钻研医学。

左焕琮曾在日本短暂学习过半年，回忆起当年的老师，左焕琮自豪地说：“当年我一心想要追随日本最优秀的老师，并且成功地成为当时日本神经外科学会主席、世界著名神经外科专家高仓公朋教授的学生。”左焕琮说自己从老师那里受到的最大教益，就是意识到做一个好医生需要国际视野和开拓精神，要善于通过学科交叉促进医学研究的发展。这一点对于从事新兴医学领域研究的人来说，显得尤为重要。

过去20多年间，从中日友好医院到玉泉医院，左焕琮充分利用当年留学期间积累的资源，



左焕琮

教授、博士生导师，主任医师。1968年毕业于北京医科大学，1981年在北京协和医院神经外科获医学硕士学位，1983年留学日本学习显微神经外科。1982年调入中日友好医院，1986年任该院神经外科主任，1994年任副院长。1996年任清华大学中日友好医学研究所执行所长。现任清华大学第二附属医院（清华大学玉泉医院）院长、清华大学医学院副院长。

不断同日方尤其是日本东京大学体系的医学研究机构进行合作。他们累计已经邀请过40多位主任教授来中国交流，并派出30多次的医生前往日本学习。东京大学医学院不论是在人力上还是资金上都给予玉泉医院很大的支持，帮助医院筹建了很多项目，并且不断地推进医院在神经外科等专科的发展。在过去的25年中，左焕琮通过与国外合作，引进、创新了一批项目，其中在三叉神经痛和面肌痉挛治疗方面已经建成了世界上最大的治疗中心。东京大学的专家也为培养出左焕琮这样的“好医生”而欣慰。

探索生命深层 发展神经外科

左焕琮多年来一直致力于神经外科的临床研究，对于这一探索生命深层的研究领域，他可以说是情有独钟。对于神经外科未来的发展，他更是有一番自己的见解。

“过去的医学重视降低死亡率、残疾率，现在则越来越重视人类更高层次的需求，比如提高人的认知能力（这里指生理上的）。”谈及神经外科医学研究的重要意义，左焕琮介绍说，“过去大家普遍认为关于思维和认知的研究属于社会

科学领域，其实思维、认知的问题也是有其物质基础的。通过研究人的神经系统及其附属机构，我们能从根本上定量地研究人的认知能力和思维的起源、发展。”

基于这样的认识，左焕琮一方面从日本引进了近红外扫描仪。这一设备能够通过仪器测量的方式判断脑部活动，甚至可以判定包括抑郁症和强迫症在内的许多心理疾病。另一方面，在平常指导学生进行医学研究的过程中，他一直强调神经外科领域的研究应该注重应用性，应当把研究方向转到对疾病的治疗上。

在实际的临床治疗过程中，左焕琮对神经功能改善和重塑的研究与实践也为许多人带来了福音。“目前我们已经成功对40多个小孩做了神经代偿和重塑手术，这些病人虽然半脑被切除，但依然可以正常生活和学习。”除了将技术应用于临床治疗，左焕琮还创新了神经外科病人的诊疗模式，“病人通常是按照自己所得的疾病来看病，因此会诊的形式很有必要。这样专家团队可以在主任的调动下，运用多个学科的知识共同对病人进行诊断。”

尽管早已年过六旬，左焕琮对于人类思维的本质、对于神经外科研究的热情却不逊色于他的任何一个年轻学生。现在，他正致力于在神经修复方面开展新的前沿性研究。

单点突破 跨越发展

2003年，左焕琮调任清华大学第二附属医院（清华大学玉泉医院）院长。经过8年的开拓创新，他成功地使一所“起点低、基础薄”的医院实现了跨越式发展。

“创新精神”是左焕琮时常挂在嘴边的词语。“医疗体制改革之后，二级医院面临着两条路：要么破产倒闭，要么改变定位。”刚刚进入玉泉医院的左焕琮面对的，是一个条件落后、亏损严重的严峻局面。因循守旧注定要失败，左焕琮审时度势，得出结论：“现在医学的发展是在不断细化的，‘单点突破’要比‘全面开花’更有发展。要想从竞争激烈的综合医院中脱颖而出，必须改革创新，做专业医院。”在他的主持下，玉泉医院走上了以神经中心为龙头的专业化改革之路。

这样一个前瞻性的决定在8年前略显“前卫”，但左焕琮信心十足：“我跟我的同事们

讲，这个方向是正确的，专注于某一点做下去，三年以内我们一定会成为国内前三位。”现在看来，这个目标是基本实现了，如今玉泉医院的年医疗收入已经比左焕琮刚接手时翻了6倍，甚至还有美国、澳大利亚等国的患者远道而来求医问诊。

由小到大、从弱到强，玉泉医院脑外科的名气已经在全国打响。左焕琮介绍说，经过几年的努力，玉泉医院在神经外科方面已经逐渐发展壮大，尤其是癫痫治疗方面已经取得了突破，目前在全国能排到前五位。

当医院的脑外科已经发展得较为成熟后，左焕琮又将目光投向了其他领域，开始“孵化”妇产科。“原来我们的妇产科很小，只有十几张床，一个月只能接生20多个孩子，现在一个月要接生150多个孩子，要住院的病人已经得排队了。”说到这里，左焕琮的表情颇为自豪。

左焕琮一方面努力提高医院的硬件设施，另一方面积极引进和培养一批青年医生。在他的悉心调教下，这些具有“较强战斗力”的年轻医生们，把自己的发展和医院的发展目标紧密结合，凭借较好的接受新事物的能力，茁壮成长。他们中不少人已成为所在领域的领军人物，能够独当一面了。

在玉泉医院的发展过程中，左焕琮始终坚持“筑巢引凤”的理念，在条件成熟之后，他正在进一步考虑引入“大风”——即更加优秀的领军人物。2011年3月，清华与北京市神经外科研究所宣布合作成立清华大学临床神经科学研究所



左焕琮院长分析查看手术病人的CT片



左焕琮院长（左二）做手术时

院，北京市神经外科研究所所长王忠诚院士出任临床神经科学研究院院长。相对于第二附属医院而言，王忠诚院士所带领的医生队伍更加完整，实力也更为雄厚，而天坛医院神经外科的医疗体系也更为完善。神经外科带动神经内科，共同发展神经科学，左焕琮借此机会不断推进与王忠诚院士及天坛医院的合作。同时，左焕琮也希望能够改革现有的医学人才培养制度，使之更注重实践应用，将教学、临床更加密切地结合在一起，缩短人才培养周期，提高医学人才的临床实践能力，使青年医生尽快走上工作岗位，并在今后的发展中独当一面。

根据玉泉医院在基础、人员、设施等方面的实际情况，医院一直定位于“大专科，小综合”。左焕琮和他的团队也在不断细化各个领域的发展，先搞“单点突破”，然后逐渐“全面开花”。除了在功能神经外科、神经修复领域继续加强与日本等国家的医学研究机构合作、积极引进日本的先进设备如近红外扫描仪外，左焕琮对于玉泉医院未来五年的发展还有着更加宏伟的目标和清晰的计划。

未来五年，玉泉医院将致力于建立两个一流中心——肿瘤和神经外科治疗中心。肿瘤中心将融资引进一台高精尖设备——现在全世界仅有5台的重离子加速器。这种设备在治疗的过程中，无需开刀，就能达到治疗肿瘤的效果。另外，还将建成一个区域性妇产中心。

打破传统“大而全”的综合医院观念，挖掘自身特色，在激烈的市场竞争中重新定位，以点带面发挥辐射带动作用，这就是玉泉医院“起死回生”、再获生机的秘诀。左焕琮相信，如果“五年规划”如期实现，那么“玉泉模式”也许能够为普遍陷入困境的二级医院提供一个新的可供借鉴的发展模式。

行胜于言 为清华医学发展作贡献

身在清华，左焕琮对于清华“行胜于言”的校风深有感触：“清华的师生，一直给人眼光长远、做事踏踏实实印象，这恰是‘行胜于言’的最好诠释。”

综合性大学需要有较强的医学院。2003年玉泉医院划归我校管理、更名为清华大学第二附属医院时，左焕琮就提出，要将医院建设成具有清华特色的、集教学科研和临床医疗于一体的“大专科、小综合”型的现代化教学科研医院，使之成为清华医学发展的临床基地。左焕琮解释说，由于起步较晚，清华医学学科的发展道路一定不能同于其他“老牌”医学院校。而在这个知识爆炸的时代，理论更新速度非常快，如果把突破口放在新兴的交叉医学上，那么所有人将站在同一条起跑线上。清华的优势恰恰就是拥有强大的理工科，因此，发展生物医学、转化医学等新领域是清华医学院发展壮大、实现跨越式发展的必由之路；而清华无可比拟的人才优势，也让这一目标的实现成为可能。

作为医学院的学科带头人之一，左焕琮十分重视队伍建设和人才培养。他坦言，现在他工作的一个重点就是青年医生的教育和培养，因为一个医院能否成功，说到底还是要看这个医院的人才培育体系建设得怎么样。在人才培养方面，他非常注重让学生在临床实践中提高能力。“我的教学理念就是自己的学生在走上工作岗位之后，能够跳过基础锻炼阶段，直接成为独当一面的人物。”左焕琮每年都会把自己的优秀学生派到国外学习，他所在的科室几乎所有人都去过日本、加拿大等技术先进的国家学习交流。

“百年清华，医学部分还应该有很大的发展。”对清华新百年医学学科的美好前景，左焕琮充满期待。

（本文转载自《新清华》第1860期）