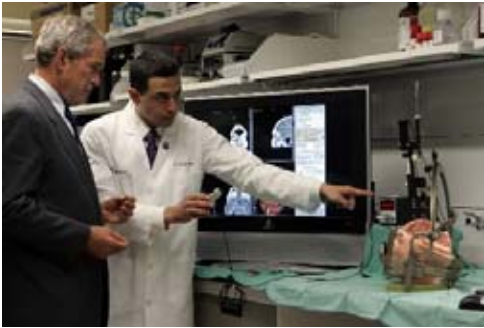




編者按：作者練磊為上海中山六院結直腸外科副主任醫師，曾在 07 年和 13 年兩度到美國克利夫蘭診所學習參觀，有感于該院的軟、硬件水平，遂為本刊寫就此文，供讀者瞭解。

我一直都想寫點有關克利夫蘭醫院 (Cleveland Clinic, CC) 的東西，因為 CC 對我來說是個很重要的地方，卻一直沒能動筆，主要原因其實還是自己覺得對這個醫院瞭解還不夠深入。雖然我在 CC 待的時間也不算短了 (2007 年 6 月至 2010 年 3 月, 2013 年 2 月至 2014 年 2 月“二進宮”)，但對於很多細節，心里還是沒底。

現在越來越多的中國醫師到這里參觀，也許有到過 CC 的人在看這篇文章，如覺得還有欠缺，就當我拋磚引玉吧。

#### 名稱和歷史

這是一個常見的疑問。07 年那時候 CC 還叫 CCF，是 Cleveland Clinic Foundation 的簡稱。我 07 年來到的時候剛剛把 Foundation 去掉。我記得原先的網頁里面寫的 CCF 是個非營利性的私營醫院。現在網站似乎不提這些內容了。改名的原因沒有瞭解到，醫院的普通員工似乎也不關心，郵件的後綴照樣還是 ccf，報稅的時候單位名稱也還是 Cleveland Clinic Foundation。有傳說是因為 Cleveland Clinic 念起來更像樣。現在的官方文字都統一採用 Cleveland Clinic，而且前面一般不使用“the”。

是 1921 年建院，當時三個創立者是從離 CC 不遠的 University Hospital 出來創業的。三個創立者有很多故事，以後有機會再慢慢介紹。

#### 規模

的規模可以說相當龐大：我所在的工作地點是主院區 (main campus)，CC 在克利夫蘭當地以及俄亥俄州多個地方還有不少於 10 個的分院，應該是收購合併而來的，他們叫 satellite (衛星院區)，有常駐醫師，也有主院區常規派遣的醫生。在佛羅里達、內華達、拉斯維加斯、加拿大、中東的 Abu Dhabi 都建有分院，具體大家可以上網查詢。去年還在北京搞了一個不允許冠名、只提供 consultant 服務的腦科中心。根據 CC 在 2012 年官方公佈的 Facts & Figures，CC 全年總門診量為 510 萬，住院人次為 157, 474，手術例數為 200,808，包括所有院區在內共有 4450 張床。醫生以及科研人員人數為 3,034，“在培”住院醫師及專科培訓生人數為 1,785，培訓項目有 67 個。其他員工主要是秘書、後勤人員等接近 5 萬人。規模之大全美應該名列前茅，成為 Cleveland 市不可缺少的經濟組成部分。當地人很多引以為榮，覺得 CC 使 Cleveland 成為醫學之都 (medical capital)。

主院區也是相當大，大大小小的樓應該有 10 幾棟，縱橫幾個街區 (block)，主院區床位有 1450 張，病人來自世界各地，以中東病人為多，據說經常有什麼王子、公主之類的來這里住院或就診。剛到 CC 的時候，經常走丟，自嘲在院內行走需要 GPS。經過多年的打磨，我也已經掌握了很多的明道、暗道，但有時候對某些地方還是完全沒有概念。

#### 排名及特色專科

提起 CC，不得不提到 CC 在 US News & World Report 上的排名。綜合實力 07 年排全美第三，目前是排第四。CC 的心臟中心已經連續 19 年全美排名第一，不時會有《新英格蘭雜誌》的文章出來。其他專科請參考網站的具體排名，因為鏈接隨時可能會更新，我這里就不附鏈接了。我所在的是結直腸外科，雖

然沒有具體針對這個專科的排名，但結直腸外科屬消化病中心，CC 的消化在全美排第二，僅次于 Mayo Clinic，而 CC 的結直腸外科是全美擁有最多結直腸外科醫生的科室 (25 名)，如果要排名，應該可以排個第一。結直腸外科給全世界的外科醫師進行結直腸外科專科培訓的機會，每年招收國際專科培訓生 1-2 名。據我所知，目前還沒有中國人在此進行培



## 世界名院： 我所看到的克利夫蘭醫院

訓，但我相信很快會有。

其他很多專科都很強，比如現在的肝病、肝移植中心應該是全美最大的了。主任 John Fung，是華裔，我的 Facebook、researchgate 互粉好友 (人很隨和，大家都可以試著加他)。國內的肝移植界相信無人不識君。另外，世界首例單孔腹腔镜全結直腸切除儲袋肛管吻合術 (IPAA)、面部移植都在這里完成。其他勢力很強的專科還有內分泌、神經、骨科、泌尿等等。更久遠的，世界首例經皮胃造瘻、“不接觸隔離”無瘤原則都產生於這個醫院。這些東西在維基百科里可以查到，這里就不贅述了。

#### 醫院性質

前面說了，這家醫院是私立醫院。那么 CC 是 academic 還是 private practice 呢？答案是 academic。醫生會有 protected time，保證醫師在從事臨床醫療以外有時間做科研、學術推廣、學術會議交流等等，這部分從醫院運營角度看，應該都屬於醫院的宣傳工作。一切都在變化中。隨着奧巴馬健保計劃，醫師的 protected time 越來越少，臨床醫生要花更多的時間去看病人。想要做科研的醫生只能提高臨床和科研的效率了。

#### 臨床科研

我認識的大部分臨床醫生做的都是臨床科研。大家也許很好奇，為什麼私立醫院還要做科研。臨床科研是我的老本行，這里說點題外話。美國的臨床科研在我的印象中，有點像我們發博客、灌水。事實上，有些“大神”發文章比我們發微博還快。我知道這個比喻有點貶低臨床科研了，但想表達的基本意思是，美國的臨床科研，不像我當時作為研究生的時候所想象的那樣是要改變世界，很多時候是總結自己的臨床經驗，提出新的臨床觀點，跟發博客不同的是，科研有數據作為支持，而且



ject 產生出來的摘要，在全國乃至全世界大大小小的學術會議進行報告，而且病人也能看到這些科研成果，這是一種很強大的宣傳。這種宣傳不僅告訴你我們這里有病人，我們這里效果好，我們還告訴你我們這里能夠有實力有資源支持臨床醫生做科研，所以病人你們要過來看，醫生要過來培訓。

我們來這里做臨床科研的人得到臨床培訓的機會也很多。比如有些科室直接給你接觸病人，採集病史等。我第一次來的時候，得到了在屍體上進行腹腔鏡左半結腸切除術的培訓，還拿到了經肛門內鏡手術 (TEM) 的培訓證書，還上過手術檯拉鉤，在台下推臀部、打吻合器等等。如果更活躍些可以得到更多的臨床實踐機會。我 2008-2010 年還負責過一個 RCT，要我在門診等候病人做知情同意，每天自己要查房觀察病人記錄數據，相當折磨人。

#### 基礎科研和免費的醫學院

有附屬的研究所 (Lerner Research Institute, LRI)，很有樣子。我夫人在研究所也工作了一段時間。但因為我對其他基礎科研機構缺乏瞭解，這里只提供兩個官方 2012 年公佈的數據，大家自己評價。總科研基金及合同收益 (Total Grant and Contract Revenue) 1.69 億，總聯邦收益 (Total Federal Revenue) 為 1.09 億。我個人經歷說明這個研究所應該還是不錯的：08 年 -09 年的時候我想辦法到研究所渾水摸魚，學習基礎科研，也學習了干細胞有關的技術，發了一篇小文章。值得一提的是，該研究所的干細胞中心主任是從 Duke 聘請過來的，在 nature 和 science 上據說發了不少文章。我的專業方向炎症性腸病 (IBD) 基礎研究的“大神”Claudio Fiocchi 就隱居于此，勤奮地繼續着淡泊名利的科研生活。研究所里來自中國的研究人員也很多，經常可以看到熟

悉的亞洲面孔。不是所有的臨床醫生都只做臨床科研，部分也有自己的實驗室，有些臨床培訓生也會選擇做一些基礎科研。

還有附屬醫學院，叫 Cleveland Clinic Lerner College of Medicine，因為名字一樣，所以也放到這里寫。一般是附屬醫院，但這個確實是先有蛋後有雞的：這種現有醫院再有醫學院的在美國恐怕也是屈指可數。這個醫學院據說是美國 50 年來新成立的醫學院，成立於 2004 年。最大的特點是免費，但學期為 5 年，因為有 1 年的科研時間。據說第一年招生的時候，大家都以這里為耻，因為免費的醫學院恐怕不是什麼好東西，我們廣東話說的“哪有那么大只青蛙隨街跳”。還有更重要的特色，醫學生第一年開始就可以找臨床醫生或基礎實驗室的導師做科研，醫院陪筆記本電腦，醫學生有進入醫生工作系統查閱病例的權限，總之，這些醫學生除了什麼都不懂以外，其他的科研“權限”跟我這種“高級研修生”是一樣的。這樣一來，這些學生畢業都有了不小的“SCI”了，而且據說院長 Toby 給第一年畢業生打電話推薦到各個頂級醫院做住院醫師，所以第一年畢業的有去約翰斯霍普金斯醫院的，有去賓州大學醫院、芝加哥大學醫院的，最差的應該也可以留在 CC。現在這個醫學院競爭非常激烈。最近得到一筆捐款，準備跟鄰居 Case 大學共建醫學院區。

#### 執業模式及醫療管理

很早就一直在宣傳和倡導的 Group Practice Model (團隊診療模式)，也是三個創業者的主要理念，意思是把某個器官或疾病系統的有關專業結合起來，組建成 Institute (我也不知道恰當的翻譯是什麼)，為患者提供更高水平的醫療服務，也就是“多學科綜合治療”。以 IBD 患者為例，因為常常需要同時看結直腸外科醫師和胃腸內科醫師，所以在這種模式下，兩個科室的門診就一個走廊之隔，病人可以得到時間相近的預約，很快看完兩個專科。這也是 CC 的院訓“Patient First”的一個重要體現。我們中山六院在汪建平教授和蘭平教授帶領下，也採用這種模式為腫瘤患者以及 IBD 患者診治。

使用的是全美聞名的 EpicCare 系統，據說每年的維護成本要 10 億美元 (該數字純屬道聽途說)。據說使用該系統為 CC 節約了不少成本，使奧巴馬總統兩次造訪 CC。醫師的聘用特點是合同每次只簽 1 年，所以隨時有可能要收包袱走人，每年會有年終評估，決定去留、薪資漲幅等。醫生聘用一般由科主任決定，科主任以上需要中心 (institute)、人事部、院長任命。CC 近年在病人就醫體驗 (Patient Experience) 方面抓得很緊，這也是順應美國醫療體制改進的需要，目前來自于結直腸外科的 Merlino 醫生負責全局工作。在他的帶領下，每年舉辦就醫體驗峰會，有不小的影響。有關 CC 的其他管理方面內容，大家可以搜索關鍵詞“美國克利夫蘭醫院品牌管理案例剖析”。

#### 臨床參觀和包容性

我沒有正兒八經在這里做過純粹的臨床參觀者，所以感想不多。在網上查了一下，大家普遍反饋不錯，主要特點是“包容性強”。值得提出的是，CC 有專門的國際醫學繼續教育中心 (CIME)，中心也有來自中國的工作人員。我 07 年在這里的時候，我們一起的 fellow 有來自于中國、土耳其、埃及、菲律賓、美國、德國、澳大利亞、約旦、阿爾巴尼亞等等數個國家，經常跟這些人講英語，使我的“標準”美式發音嚴重退步。

