

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill
Education

向 世界最好 的医院 学经营

克利夫兰诊所的经营之道

克利夫兰诊所是世界上最好的医疗健康系统之一。

——巴拉克·奥巴马

决定未来医学的8大趋势

来自全球领先的医疗机构之一的优秀经验

[美] 托比·科斯格罗夫 (Toby Cosgrove) 著 科特勒咨询集团 (中国) 译

The Cleveland Clinic Way

Lessons in Excellence
from One of the World's
Leading Healthcare
Organizations



机械工业出版社
China Machine Press

① 世界最好
的医院
学经营

克利夫兰诊所的经营之道

The

Lessons in Excellence from

Cleveland

One of the World's Leading

Clinic Way

Healthcare Organizations

[美] 托比·科斯格罗夫 (Toby Cosgrove) 著
科特勒咨询集团 (中国) 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

向世界最好的医院学经营: 克利夫兰诊所的经营之道 / (美) 科斯格罗夫 (Cosgrove, T.) 著; 科特勒咨询集团 (中国) 译. —北京: 机械工业出版社, 2014.12

书名原文: The Cleveland Clinic Way: Lessons in Excellence from One of the World's Leading Healthcare Organizations

ISBN 978-7-111-48771-5

I. 向… II. ①科… ②科… III. 医院—经营管理—研究—美国 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 281044 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-7483

Toby Cosgrove. The Cleveland Clinic Way: Lessons in Excellence from One of the World's Leading Healthcare Organizations.

ISBN 978-0-07-182724-9

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education, Inc.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司合作出版。

版权 © 2015 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

向世界最好的医院学经营 克利夫兰诊所的经营之道



出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 12.75

书号: ISBN 978-7-111-48771-5

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

如今，一场革命正愈演愈烈。在医学前沿领域，一些医生已经开发出一套更有效、更人性化、更经济的治疗方式。这种医疗方式引起了媒体、商界精英甚至国家元首的重视。

而这些都发生在克利夫兰诊所，这个诊所是全球最具创新性和前瞻性的医疗机构。

在这本具有划时代意义的书中，克利夫兰诊所的领导者托比·科斯格罗夫医学博士，向我们展示了该诊所运作的成功，并极具说服力地论证了为何应推行这种医疗模式。他详细地介绍了克利夫兰诊所是如何聚焦于塑造未来医学的八大关键趋势的。读者将了解到：

- 为什么医疗集团不仅能提供更好的方案，还能提供更经济的医疗服务。
- 为什么合作医疗更有效。
- 如何使用大数据来提高医疗质量，降低成本合作如何成为创新源泉。
- 为什么换位思考是改善患者治疗效果的关键。
- 为什么精神和身体的健康都取决于医疗保健，而非病时治疗。
- 如何在不同的环境下提供舒适和有价值的最佳方案。
- 个性化定制医疗方案是如何针对人而非疾病本身来设计的。
- 克利夫兰诊所的核心是强调患者的医疗护理与体验。

《向世界最好的医院学经营》提供了一种让人耳目一新的积极且实用的医疗愿景，该书是每个医疗与商业管理者、医学专业人士、行业分析员以及相关决策者的必读著作。它给予领导者更多的智慧，使领导者在组织中获得成功，而对于大众而言，这本书能够帮助他们更明智地做出医疗决策。



HZBOOKS | Economics Finance Business & Management
| 华亨经管

献给

克利夫兰诊所所有护理人员和信任我们的病人

The Cleveland Clinic Way

Lessons in Excellence from One of the
World's Leading Healthcare Organizations

目 录

推荐序

前 言

致 谢

- 第 1 章 医疗集团能提供更优质、更经济的医疗服务 // 1
- 第 2 章 合作医疗带来更大的医疗成效 // 27
- 第 3 章 持续监测和记录护理的过程，以保证最佳的服务质量 // 51
- 第 4 章 21 世纪，医疗变革势在必行 // 75
- 第 5 章 医疗护理应该是一种身体和心灵的治疗体验 // 99
- 第 6 章 健康的身体：预防胜于治疗 // 119
- 第 7 章 在不同的地方提供舒适并有价值的医疗服务 // 135
- 第 8 章 量身打造的医疗服务 // 153
- 结论 迈向更健康的未来 // 171
- 附录 A 克利夫兰诊所年表 // 177
- 作者简介 // 183
- 注释 // 185

由于筹备我们在中国的“国际医谷”项目的原因，从2009年开始我几乎每年都要访问三家以上美国和欧洲的医院，几年下来看了20多家世界级的医院，包括梅奥诊所、麻省总医院、匹兹堡大学医疗中心等。这些医院的精细管理，以病人为中心的医疗实践，关注从科研到临床的转化医学，先进的医疗信息系统，创新的医院设计等均给我留下深刻的印象。但是我一直觉得克利夫兰诊所是给我带来最多思考的一个医疗集团。美国医疗支出占其GDP的18%左右，美国联邦政府一直致力于降低医疗负担，消减医疗开支。因此，美国各个医院均面临强大的降价压力和激励的竞争。如何扩大市场份额，降低成本，提升医疗有效性和创新医疗模式成为竞争主题。克利夫兰诊所是医疗技术和模式创新的典范。从一个二线的美国城市成为了今天具有世界影响力的医疗集团，克利夫兰诊所做对了三件事情：

- 独特的业务组合：基础医学研究，临床医疗，商业服务，完全实现了基础医学研究到临床医疗应用再到产品商业化开发的“转化医学”。
- 对信息技术的深度应用：以病人为中心进行设计，完全实现无纸化、智能化和自动化，最早引入“智慧病房”设计、移动综合医疗信息

系统等，这些技术使得这里的成本比美国同类医院低接近 20%。

- 高效的组织模式：借鉴公司的模式，改变了美国传统医院“医疗 mall”模式，以创新的公司制释放出了传统医院组织结构中的巨大生产力。

通过本书的阅读，读者会对克利夫兰诊所以下关键的运作细节有进一步的了解：

- 为什么医疗集团模式不仅能提供更好的医疗方案，还能提供更经济的医疗服务？
- 为什么合作医疗比传统模式更有效？
- 如何使用大数据来提高医疗质量的同时降低成本？
- 合作执业如何成为创新源泉？
- 为什么换位思考是改善患者治疗效果的关键？
- 为什么精神和身体的健康都取决于健康管理，而非疾病治疗？
- 如何在不同的情境下提供兼具舒适和价值的最佳医疗方案？
- 个性化医疗方案是如何针对患者而非疾病本身来设计的？

克利夫兰诊所的成功之道对正在蓬勃发展的中国医疗机构具有特别的启发性和借鉴性，其今日之成就得益于其多年坚持正确价值观引导下的创新实践。克利夫兰诊所是菲利普·科特勒先生所描述的“营销 3.0”组织的典型代表。本书不仅仅适合医疗专业人士、医疗机构管理者，也适合广大企业管理人士、投资人和对建立卓越服务组织感兴趣的读者。

曹 虎

科特勒咨询集团中国区总裁

特丽·麦克斯特怀孕了¹。在过去的5天里，每当她坐下来吃饭的时候，她就觉得自己的喉咙异常疼痛。她还不知道自己已经身处致命的危险之中，在她胸部深处，最大的血管——主动脉已经开始破裂。如果不及时治疗，血管将会大规模断裂，血液将喷涌而出。特丽和她未出生的孩子都会死去。

特丽匆匆赶往当地医院的急诊室，她的体貌特征引起了医生的注意。特丽的个子高高的，手臂很长，体貌特征跟亚伯拉罕·林肯很像。由此，可以推断特丽患有与林肯一样的马凡氏综合征。这是一种遗传性的结缔组织疾病，它会导致主动脉变得非常脆弱。这种病已经夺走了特丽的父亲和三个哥哥的生命，现在，似乎轮到特丽了。

幸运的是，特丽所在的美国俄亥俄州南部医院不同于其他医院，这里的护理人员知道该如何处理这种复杂的情况，因为它是克利夫兰诊所旗下的医疗机构。

一架直升飞机载着特丽飞往克利夫兰诊所更高级别的医院，她的病情每一分钟都在恶化。一个由外科医生、心脏科医生和产科医生组成的专家医疗小组对她进行会诊，他们设法让她平复下来，并评估她的病情。医疗小组迅速将特丽推进手术室，夹住她的主动脉，并安置

了一台心肺机。妇产科医生介入并进行了紧急剖腹产，接生出一个可爱的男婴。

出生的婴儿正在接受检查，而另一边，特丽的手术台也被负责心血管的团队围了起来。主动脉救治的风险很高，这种手术包含一些复杂的外科程序，只有少数专家全面掌握了这方面的经验技术。特丽的外科医生、麻醉师、技师和护士已经各就各位。他们知道这将是一个漫长的夜晚，他们决心一定要让特丽活下来，让她第二天便能见到刚出生的儿子。

如果当地医院没有将特丽送到克利夫兰诊所，她可能熬不过那晚。“我们是在和时间赛跑。”一位外科医生说。特丽在第二天见到了她的儿子，并在入院9天后回家了。她花了4个月的时间进行恢复，最终又回到了工作岗位上，继续她在篮子制造厂的巡视工作。她的儿子塞斯现在已经20岁出头了。塞斯是一个“典型的年轻人”，特丽这样描述她的儿子，他喜欢玩电脑，花时间陪女朋友。同样，他也有马凡氏综合征，每年要进行主动脉检查。

特丽的案例体现了这种独特的医疗模式的优势——**医疗人员以团队的形式进行工作，医生亲自运作医院，一切以患者为中心。**与大多数的美国医生不同，克利夫兰诊所和其他少数机构的医生不是挂名在某个特定医院的自由医生。他们受雇于同一家医院，在工作中被充分整合进一支团队——这种方式造就了克利夫兰诊所的医生与其他医生的显著不同。在特丽的案例中，几十个领域的顶级专家能在半夜被紧急调度，共同处理一个复杂的病例。这是一种天衣无缝的协作，这种“每天都发生的奇迹”已经引起了从美国总统到《纽约客》的关注。

众所周知，美国的医疗系统是一个烂摊子。然而，在当今医学的前沿领域，克利夫兰诊所已经建立了一种更有效、更人性化的方式来治疗患者。令人惊喜的是，这种方式更加节省治疗费用。通过重新组织医生和医护人员，达成了更好的合作；通过加强协作、创新、提升患者体验和健康来重整各医疗机构。这样，我们便能解决任何可能引发医疗“危机”的问题，包括经济上的难题。我们能帮助人们活得更长寿、更健康，而国家也不会因为昂贵的医疗支出而破产；我们也可以推动一次挽救生命的技术革命；我们还能使就诊过程变得更加愉悦，并给予患者具有人文关怀的治疗体验。我们可以帮助医生更融洽地与病人相处、与团队其他成员交流，使大家重新享受医疗过程。

作为克利夫兰诊所的 CEO，我带领着一个市值几十亿美元，并在世界各地都设有分支机构的企业。但是，我并不是天生的首席执行官。作为一名心脏外科医生，我的大部分职业生涯都投入在了临床医疗上，我共操作了超过 22 000 例手术，其中包括世界上第一个微创瓣手术；我发明的工具和技术应用在世界各地的手术室中；我非常了解手术室的情形。我知道如何去组织一个小型、精密的团队来进行外科手术，我也知道如何构建一个完整的医院体系。我也了解医疗行业富有人情味的一面，我有过成千上万次救人一命的欣喜感，我也明白无力挽救病人的感受以及将坏消息告知其家人的艰难。

我爱我的病人，我喜欢做一名医生，但我从来没有觉得自己像一个医学专家。我在医学院是班上的最后一名，所有人都认为我不应该去心脏外科。那时我并不知道，我有一个还没有被诊断出来的学习能力缺陷：阅读障碍。在我的职业生涯中，这种缺陷反而成就了我。由

于它的限制，我从来没有过从众心理，我不得不用自己的方式去学习、去理解周围发生的事。这启示了我如何领导克利夫兰诊所。

在美国各地，人们一直在问：“医疗系统到底怎么了？我们该如何去解决？医疗保健的最佳模式是什么？”

显然，部分美国医疗机构的确运作得不好，但其他机构似乎运作得不错。运作良好的通常是像克利夫兰诊所这种大型、非营利性的医疗集团。国家媒体对这类医疗机构十分关注，做了很多相关报道。美国总统奥巴马在国家电视台称赞了像克利夫兰诊所这样的医疗机构，他参观了克利夫兰诊所，并仔细了解了我们是如何运营的。多年来，人们对克利夫兰诊所及其运营方式一直抱有浓厚的兴趣，人们想更多地了解克利夫兰诊所，想知道我们做了哪些与众不同的事情。

在本书出版的时候，美国正处于国家医疗改革的激烈纷争之中。我们的目的是分享关于美国医疗系统的好消息，并展示像克利夫兰诊所这样的机构如何引领未来医学。本书借鉴了我的演讲、写作、博客文章和发布过的克利夫兰诊所内部通讯稿件，这样可以提供关于本书主题以及诊所最全面、最准确的说明。

本书不是有关复杂医疗保险的争论。它不代表近期的医改法案的任何立场，也不探讨医生应该如何对待疾病。本书综述了实践医学的主导体系能够弃其糟粕、取其精华，以获得更好的发展；它让大家看到一场医疗革命正在克利夫兰诊所展开，并且这是一场顺应未来趋势、推动发展的革命。最终，你会发现这是一本振奋人心的书，本书描述了现实生活里的医生如何通过新的医疗介入方式来改善像特丽·麦克斯特这些真实患者的生活。

致 谢

团队合作渗透在克利夫兰诊所的每一项工作中，本书也不例外。在此，我要表达我对患者及其家属最深的感谢，他们与我们分享了鼓舞人心的故事，祝福你们永远享受健康。

感谢所有医生和管理人员在繁忙的日程中抽出时间接受采访，甚至还抽出时间来帮我通读手稿。你们的帮助是无价的！我要特别感谢吉姆·梅利诺医生（克利夫兰诊所的首席体验官）和吉姆·杨医生（克利夫兰诊所的内分泌学与代谢研究所所长及克利夫兰诊所勒纳医学院执行院长），感谢他们抽出宝贵的时间审阅稿件并提供有益的建议和意见。

克利夫兰诊所的行政管理员琳达·麦克休负责项目的整体管理，她自始至终都保持着敏锐的感知力和判断力。海伦·里斯，我们的著作经纪人，为本书找到了出版商并督促完成出版。史蒂芬·西拉吉负责本书的营销传播，赛思·舒尔曼的普罗维登斯文字思想公司协助进行了文字编辑。感谢你们每一个人！最后，我要感谢我的妻子安妮塔，感谢她对我的包容和支持。

下面，我将按姓氏列出所有我要感谢的人，是你们成就了这本书的出版：史蒂芬·艾博福医生、巴布·阿克曼、埃斯利、克里斯特尔·阿德金斯、苏·安德里亚、贝斯·阿姆斯壮、达莲娜·巴兰

塔、吉多·贝尔戈米、吉恩·布莱克斯通医生、布瑞恩·博尔维尔医生、乔治·托马斯·巴德医生、纳托玛·坎菲尔德、托尼·罗赛利亚、克里斯·科伯恩、乔安妮·科恩、约翰·克罗默、康妮·科尔普、妮娜·德赛医生、梅根·杜尔、比尔·多纳托、哈里斯·英格医生、托马斯·法尔科内医生、凯西·弗朗哥医生、马克·佛米桑医生、史蒂芬·格拉斯、伊朗·格罗戴斯克医生、汤姆·格雷厄姆医生、乔·哈恩医生、C. 马丁·哈里斯医生、艾迪·哈桑、迈克尔·亨德森医生、贝丝·赫兹、马修·希兹内、沙扎姆·侯赛因医生、安·休斯顿、约瑟夫·杨诺蒂医生、戴维·杰西、玛丽亚·尤克奇、马修·卡拉迪医生、迈克尔·卡坦医生、埃里克·克莱因医生、帕斯特·帕特里克·克莱茨、狄帕克·拉斯哈文尼医生、萨拉·拉佩医生、布雷特·拉斯医生、戴维·莱文医生、大卫·郎沃斯医生、道格·莱昂斯、保罗·马森、塔比莎·麦克伦登、特里·麦克科特、史蒂芬·麦克海尔、露丝玛丽、康纳麦麦特、吉姆·梅利诺医生、迈克尔·莫迪克医生、威廉·莫里斯医生、珍妮·墨菲、伊马德·纳吉姆医生、达纳和格兰特·奥斯本、珍·帕里什、香农·菲利普医生、卡罗尔·瑞德、迈克尔·罗伊森医生、埃里克·罗塞利医生、瑞秋·鲁斯纳克、玛丽亚·西米奥诺医生、尼古拉斯·麦蒂纳医生、丹尼尔·沙利文医生、莎伦·萨瑟兰医生、凯瑟琳·邓医生、杰夫·文斯医生、达雷尔·怀特、大卫·怀特利、罗伯特·威利医生、詹姆斯·杨医生和斯蒂芬妮·齐默尔曼。

医疗集团能提供更优质、 更经济的医疗服务

克利夫兰的冬天是美丽的，空气清新，常绿植物银装素裹。到了3月中旬，树木枝干从白雪中裸露出来，天空是灰色的，空气中也弥漫了生命的气息。此时，丽萨·坎特维尔（一个20多岁的女人）去见了医生，并做了产前超声检查。她已是两个孩子的母亲，之前已经通过了产前测试，但她和丈夫乔西对接下来的这场灾难却毫无心理准备。

第18周进行的超声检查显示，胎儿的脖子上有异物——黑压压的一片，长约6厘米。这是丽萨的产前检查专家从业35年以来从未见过的事情。

接下来的几次超声检查显示出这个囊肿逐渐扩大，丽萨的护理人员担心囊肿会对宝宝的呼吸功能造成损害。于是，他们将丽萨从克利夫兰社区医院转到了主院区，主院区通常会处理最严重和复杂的病例。丽萨被送到胎儿护理中心，在这里，产科医生、新生儿和儿科专家组成了一个多学科团队来为丽萨和婴儿提供医疗服务。该中心不是一栋建筑而已，而是由目标、

协议、电子病历连接而成的一个实实在在的团队。

当丽萨要分娩的时候，一名优秀的儿科头颈外科医生保罗发现囊肿聚集在婴儿的气管下面，婴儿可能无法在子宫外面呼吸，而且剪断脐带可能会使婴儿有生命危险。

科瑞克维茨医生的研究小组运用了一个非常规的程序，准备了两个并排的手术室，外科医护将在第二个手术室里待命，随时准备为婴儿进行手术。在第一个手术室，丽萨接受正常的剖腹产手术，但婴儿只会有部分身体离开子宫。在身体全部出来之前，科瑞克维茨医生会进行内窥镜检测；看看婴儿的气管是否清晰。幸运的是，它很清晰。现在婴儿多米尼克已经被送到了新生儿重症监护室。

用肉眼看，婴儿的脖子完全是正常的，但是囊肿在皮肤下面，而且持续变大。这是一个囊状水瘤，囊肿部位里面充满液体。一旦他们回到家，丽萨就要仔细监测多米尼克，确保囊肿不会妨碍到他的呼吸。丽萨几乎每天都会跟胎儿监护中心的护士通电话。但到了第二周，丽萨注意到多米尼克的脸色发青。囊肿已经变得非常大，遏制了她儿子的呼吸。

丽萨和乔西带着多米尼克赶到克利夫兰诊所急诊科。医护人员为多米尼克进行插管，打开他的呼吸道，科瑞克维茨医生则准备进行手术。第二天，医生从多米尼克的甲状腺左叶向上穿过甲状腺软骨，连接鼻腔的耳道取出了一个囊肿。对于一个仅仅两周的纤弱婴儿来说，手术要涉及部位的组织结构是非常细小的，而控制听觉和语言的颅神经刚好经过这些部位。手术期间，必须控制出血量，因为婴儿没有那么多的血液。手术历时4个小时30分钟，非常成功。多米尼克被移送至了儿童重症监护室，其他的医疗专家和训练有素的护士为他进行专业的医护。