

吕俊扬：能付出的人较幸运

从两家诊所发展成雇用 2000 多人的医疗集团，市场遍及五个亚洲国家的 14 座城市，莱佛士医疗集团执行主席吕俊扬医生认为，关键要素是专注。专注于照顾病人，自然就能得到病人的信任。去年初，因冠病疫情，他临危受命，带领集团全体上下站上抗疫第一线。

财经人物



吕俊扬
oilalal@sph.com.sg

行医大半个，两年前年满70岁的吕俊扬形容冠病疫情堪比一场战争，足以瘫痪国家经济。

“我现在每天的工作，就是确保集团能继续为人们的健康和福祉做出贡献，让医生和护士能专心做好他们的工作，不必担心明天。”

莱佛士医疗集团执行主席吕俊扬医生的办公室里，挂着一幅范曾的华佗画像。画中的华佗细心呵护一名小女孩的神情，吸引了吕俊扬在30多年前买下这幅画。

不论华佗或现代医疗，在吕俊扬看来都是秉持医德，悬壶济世。

“我们总是说，能够给予比接受更幸运，我认为这是医疗保健的本质。我们没有政府的补贴，但我们仍然可以在能力范围内做一些事情。”

去年初，冠病疫情开始在全球蔓延。为了协助减轻政府医院的负担，集团开始接收由救护车运送的非冠病人、在樟宜机场协助入境旅客检查体温，以及前往客工宿舍进行拭子检测。

疫情期间集团人手吃紧 仍应政府请求协力抗疫

随着疫情升温，我国政府动员各部门投入更多资源抗疫，集团也接到请求。

当时，由于人力资源吃紧，前线医护人员承受巨大压力，管理层希望吕俊扬与国务资政兼国家安全统筹部长张志贤会面时，暂缓接受请求。

“当我看到他们提供的数据，我



莱佛士医疗集团的发展从两家诊所开始，其中一家位于麦士威大厦。（莱佛士医疗集团提供）

发现情况严峻。怎么办呢？我的团队说人力吃紧。我思前想后，也许有一些办法能解决人力瓶颈。”

吕俊扬指出，在正常情况下，为一名护士进行注册需要六个月，注册一名医生需时更久。

去年3月、4月间，中国的疫情逐渐减缓。吕俊扬建议政府允许临时注册，让集团在中国和其他市场的医护人员前来新加坡，协助解决人力瓶颈，待疫情缓解才送他们回国。

“就这样，我们至少多了几百名护士来帮助我们渡过难关……接下来若有需要，我们将借助集团旗下诊所和医院提供人力。新加坡是总部，其他市场有需要，我们也会这样动员。”

成立于1976年，经过45年发展，莱佛士医疗集团今天已是我国最大，也是唯一可以提供完整综合服务的私人医疗机构，雇用超过2700名员工。

然而，这一切都不在吕俊扬的规划和预料中。他和合伙人，也是大学医学系同窗罗伟中最初创建莱佛士医疗，是为了改善当时公共医疗体系的不足之处，两名年轻医生都有很强的企图心和坚强意志。

吕俊扬仍记得，1970年代的医院经常面对资金和资源短缺的困境。“我经常用辛苦赚来的钱购买一次性的针头，因为当时他们还在回收针头使用……我们或多或少知道B型肝炎，作为医生，我感到非常不安。”

吕俊扬和罗伟中商量后认为，若拥有自己的诊所，将能自行决定如何配置资源，更好地照顾病人。两人于是分别向银行和家人贷款，各自出资2万元，再分期支付余额4万元，向一名退休医生买下他在牛车水一带的两家诊所。

开业初期，诊所经常遇上付不起钱的病人。“职员问我：‘吕医生，我们是拿走他们的手表还是身份证？’我说，我们什么都不要，只记下他们的名字和欠款，请他们在有能力的时候再来付钱。”

担心病人羞于启齿，诊所里还挂着一个牌子注明“需优惠收费可洽询工作人员”。

尽管有病人欠款不还，吕俊扬说：“我不会因为他们不付钱而更穷……就像人生，你可以决定所看到的是半满还是半空的杯子。”

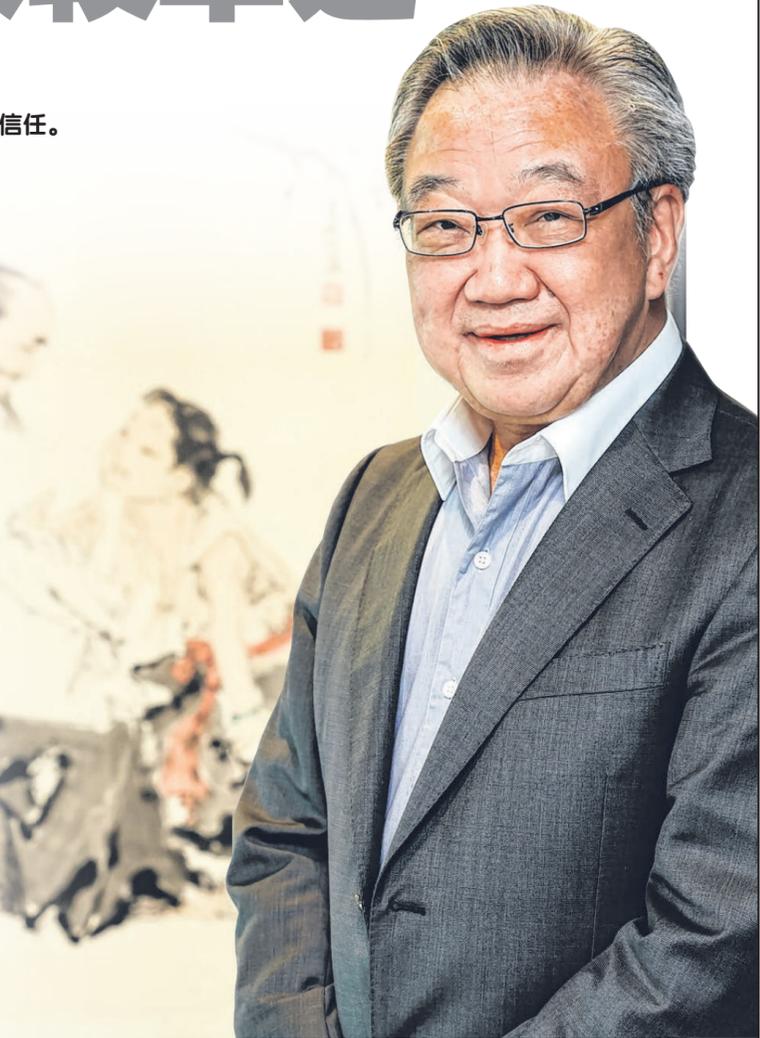
从两家诊所发展成两千多人的集团，吕俊扬认为，关键是专注。“我们没有那么大的野心，只是专注于照顾病人……我们并没有做什么特别的事情，也不是在卖什么灵丹妙药。”

集团在业务上真正取得突破，是争取到滨海广场（Marina Square）成为企业客户。吕俊扬回忆当年，他独自一人前去与一组酒店经理面谈，甚至没带上一名会计师，竞争对手都是大集团，但莱佛士医疗成功争取到合同。“客户选择我们是因为我们不谈太多的生意，我们谈如何照顾企业员工。”

观察近30年 才决定进军中国市场

随着病人愈来愈多、企业客户不断增加，莱佛士医疗集团提供的服务愈来愈多元，自然发展到向海外扩张的阶段，目前集团的业务已延伸到五个亚洲国家的14座城市。

近年来，集团将许多资源和精力



莱佛士医疗集团执行主席吕俊扬医生的办公室里挂着一幅范曾的华佗画像。不论华佗或现代医疗，在吕俊扬看来都是秉持医德，悬壶济世。（陈斌勤摄）

投注在中国，这是吕俊扬亲身观察了近30年才决定进军的市场。

“我第一次到中国是1984年，所以有30多年了。前20年也许有市场机会，但民众负担不起私人医疗服务，所以我们一直在观察。有人建议我们去经营专为外籍人士服务的诊所，但这不是我们要的。因为中国不是一个容易运作的市场。”

吕俊扬在这段时间亲自走访了中国100家医院，从一级、二级到最高等级的三级医院皆有。直到2010年，他认为市场时机成熟，开始寻找适合建医院的地点，同时在上海开了一家诊所，借机了解当地监管机构的运作和态度。

2019年开业的重庆莱佛士医院是集团，也是新加坡在中国建立的首家国际三级医院。今年7月开业的上海莱佛士医院，是集团第二家国际三级医院。

加上北京莱佛士医院，集团在中

国共经营三家医院，另外在天津、深圳、上海和南京共有五家诊所，医疗网络扩张到中国东西南北。

吕俊扬非常看好中国市场的长期前景。“中国市场有很多需求，当然他们可以去政府医院，但那里非常拥挤。中国政府乐于让当地和外国私人企业投资医疗保健设施，以减轻他们的负担。”

吕俊扬估计，中国社会收入最高10%至20%的社会阶层有能力负担私人医疗服务。若有完善的保险制度，有能力负担的人将扩大至收入最高50%的阶层。

除了和保险业者合作，集团有意将旗下的保险业务带到中国，正在向中国监管部门申请保险执照。

吕俊扬透露，集团将继续专注发展中国市场。“这是一个巨大的市场，我们只触及表面。现在有了更多了解，我想我们会专注于中国的发展，甚至可能在中国做更多尝试。”



莱佛士医疗集团由吕俊扬（左）和他的大学医学系同窗罗伟中所创。

（莱佛士医疗集团提供）

打破业界窠臼 集团上市时让非医生职员持股

吕俊扬虽未料到集团会有今天的规模，但上市是他和创业伙伴的计划。

为了扩充业务，集团于1997年通过首次公开售股（IPO），在新加坡股票交易所自动报价交易板（Sesdaq）挂牌上市。自动报价交易板是凯利板（Catalist）的前身。

上市集资也将集团理念制度化

吕俊扬说：“当我们拥有五六家诊所，就必须决定下一步要怎么做。我们仍然可以凭直觉管理，但随着业务增长，我们需要独立的行政和管理。”

公开向市场集资只是上市目的之一。吕俊扬指出，另一个目的是将集

团的理念制度化。“莱佛士医疗是由两个充满理想的年轻医生开创的，可是，为什么医疗保健不能理想化？我认为医疗保健本该如此，你对专业和病人的承诺是如此重要，所以我们希望将这一点制度化，在专业和盈利之间取得平衡。”

此外，吕俊扬也希望打破业界的一些窠臼。他环顾整个市场，发现只有医生或高级医生可以拥有诊所的股份。一家诊所的发展，医生、护士和专业经理人全都有贡献，吕俊扬不接受非医生不能拥有股份的事实。

因此，集团上市时，他和合伙人让出部分股权，供医生以外的职员认购。

虽然多次谦称不甚了了，但吕俊

扬谈起企业经营却头头是道。若问他更看重自己是医生还是企业家的角色，他毫不犹豫地回答：“当然是医生。作为一名医生，这是我最享受的，虽然你也知道我原本并不打算学医。”

当年进入医学系是吕俊扬不得不做的选择。在家中排行老三，吕俊扬和六名兄弟姐妹及父母一度居无定所，每一两年就要搬家，直到迁至坤成路（Koon Seng Road）一间店屋二楼的空间，一家人安定下来。

吕俊扬的父亲是华侨银行一名记账员，母亲在学校食堂工作。

在吕俊扬的记忆中，父亲一周仅休息一天。每天上班前，父亲先到一所小学教一小时的英语，每周在银行

工作五天半。为了赚更多钱养家，父亲每周一三五还到夜校教课，每周二四六教补习。

放弃最初当科学家梦想 学医助父亲供弟妹上大学

吕俊扬最感兴趣的科目是数学和物理，青少年时的梦想是成为一名原子科学家或物理学家。“可是我父亲说，这在新加坡只能当个讲师。他说从未见过一个医生挨饿，所以建议我学医，协助他确保兄弟姐妹能上我们负担得起的大学。”

自小看着父母辛苦工作的吕俊扬回忆道：“我怎么可能说不呢，我当然说好，这就是我去学医的原因。”

行医数十年，吕俊扬大半生也

投入公共服务，曾担任官委委员、参与防止滥用毒品活动逾20年、出任我国驻意大利和波兰的非常驻大使共16年等。最近一次是加入越战越勇工作小组（Emerging Stronger Taskforce），协助推动我国下来的经济复苏与转型规划。

“我在这里长大，上医学院时得到高额补贴。如果国家请你帮忙，怎么可能说不？”

接下来是否会投入更多公共服务，吕俊扬摆摆手说：“我还有多少年时间？够了、够了。”

吕俊扬希望更多年轻一代投入公共服务，除了分担少数人的负担，也诚如他所说的，有能力付出的人是比较幸运的。

RafflesMedicalGroup

Source: Lianhe Zaobao © Singapore Press Holdings Limited.
Permission required for reproduction