



萧梓卉 siowzh@sph.com.sg

再过三年就要迈入80岁的吕俊旻医生，至今仍是莱佛士医疗集团的第一把手。过去50年，他带领莱佛士医疗，从两家小诊所发展成一家大型综合私人医疗机构，一路走来，经历过重大挑战与关键抉择。如今，他已着手规划退休，准备放慢人生脚步，但“不会什么都不做”。

七年前，迈入70岁的吕俊旻医生决定把用了超过40年的听诊器“挂起来”，不再亲自接诊病人。

行医大半辈子，也是莱佛士医疗集团执行主席的吕俊旻，看过无数生死。要说最难忘的一次，莫过于23年前那场备受瞩目的伊朗连体姐妹分离手术。

2003年7月，莱佛士医院医疗团队为一对颅骨和大脑相连的29岁伊朗连体双胞胎——拉丹（Ladan）和拉蕾（Laleh）进行高难度的分离手术，吸引全球高度关注。

那是医学史上第一起成人连体的分体手术，莱佛士医院为此成立了一支拥有20多名各专科医生和100多名医药护理人员的医疗小组，筹备和检验就耗时半年。

然而，事与愿违。手术历时52小时后宣告失败，两姐妹因失血过多不幸离世，死亡时间相隔约90分钟。

如今再谈起往事，吕俊旻语气平静。他回忆说，当时手术室一片混乱，到处都是血，医生和护士们都忍不住落泪。

确认手术失败后，已连续多个小时没合眼的他不敢有丝毫松懈，立即召集所有参与手术的医生进行术后检讨。

随后，他独自面对守护多时的全球媒体，宣布了这个令人悲痛的消息。“我召开了记者会，有几名欧洲报社的记者坐在第一排，他们都哭了。”

吕俊旻当时告诉自己，须保持冷静，即使过程再痛苦、再艰难，身为领导人的他绝不能退缩。

从失败中汲取经验 “医学就是这样进步的”

明知手术难度极高，为何还接下？他直言，医生不能因害怕风险，就只选择简单容易的手术。

经长时间评估，确认拉丹和拉蕾有一定存活机会后，医疗团队才决定进行手术。他也承认，手术存在多种可能结果。

近日接受《联合早报》专访时，吕俊旻首次谈及一个鲜为人知的细节：他在两姐妹准备进入手术室前的最后一刻，曾询问两人是否确定要分离。

“我告诉她们还有时间，如果改变主意，可以取消手术。其实在我心里，我希望她们改变心意，因为我知道风险很高，但她们看着我：‘还是希望能分开’。”

身为医生，吕俊旻认为，病人有权在充分了解风险后作出自己的选择，医疗团队的责任是在符合伦理原则的前提下，尽最大努力争取最好的结果。

尽管手术失败，姐妹花凋落手术台，但医疗团队从中汲取了宝贵的经验。当时，美国一名神经外科医生卡森（Ben Carson）说：“医学就是这样进步的”，让吕俊旻至今铭记在心。

第二次成功分离韩国女婴

两个星期后，医疗团队又得为另一对来自韩国、仅四个月大的连体女婴智惠（Ji-Hye）和莎朗（Sa-rang）进行分离手术。

这对双胞胎最初在莱佛士医院接受治疗，之后获资助前往英国伦敦大奥蒙德街儿童医院（Great Ormond Street Hospital）接受分离手术。

然而，两姐妹的家人在电视上看到拉



▶ 位于桥北路的莱佛士医院于1997年建设，五年后开始启用。（张俊杰摄）

◀ 吕俊旻早年用的听诊器，上面标注着他的英文名字缩写“LCY”。（张俊杰摄）



早人物

莱佛士医疗集团执行主席吕俊旻：

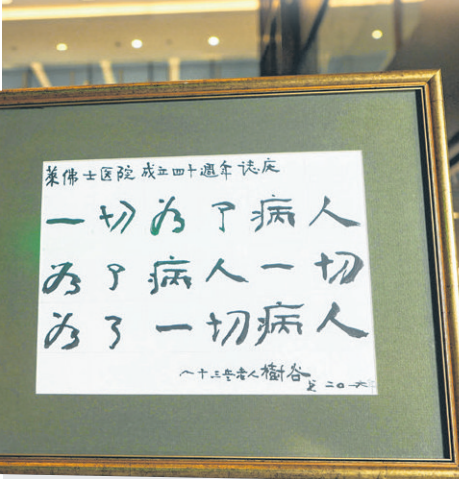
医生不能怕担风险 只选做简单小手术



◀ 吕俊旻说，自己是闲不住的人，退休对他而言，是放慢生活节奏，而不是完全停下来。（张俊杰摄）



▲ 吕俊旻（中）当年，亲自主持莱佛士医院项目的会议。（莱佛士医疗集团提供）



▲ 吕俊旻在10年前收到一位84岁病人亲手写的书法，这幅字一直挂在董事会会议室。（张俊杰摄）

▶ 2003年6月，伊朗双胞胎连体姐妹拉丹和拉蕾生前，与韩国双胞胎连体女婴智惠和莎朗和她们的家人在莱佛士医院接受治疗时，拍下合照。（莱佛士医疗集团提供）



丹和拉蕾分离手术的报道后，决定返回新加坡，希望由莱佛士医疗团队执刀。

对吕俊旻来说，这个决定是一份信任，也是一种肯定。最终，韩国小姐妹的手术顺利完成，两名女婴成功分离并存活下来。

身兼一家医疗集团一把手和医生这

两个身份，吕俊旻到底以哪个为优先？

答案，或许就在莱佛士医疗集团董事会会议室里挂着的一幅书法中。10年前，一名84岁的病人亲手写了“一切为了病人、为了病人一切、为了一切病人”，把它送给吕俊旻。

短短六个字，排列组合虽然不同，

却围绕着同一个意思：永远把病人放在第一位。

在吕俊旻看来，这不仅是一份珍贵且有意义的礼物，更是自己多年来行医生涯的写照。他认为，医疗保健从来不是一个赚钱快的行业，经营医疗事业不能只顾赚钱，始终要以病人为先。

从不强求孩子继承 接班人不一定要同姓

身为父亲，吕俊旻是否希望孩子能“接棒”？他的答案是：倒也未必。

他认为，自己的接班人不一定要有相同的姓氏，最重要的是，这个人具备能力、心怀正念、拥有明确目标，并且在理念和价值观上与集团保持一致，能够带领集团迈向下一个50年。

“如果我的儿女有能力且被选中，这也取决于时机……如果他们积极参与、表现出色又展现出领导能力的话，为什么不呢？”

不过，吕俊旻坦言，自己从来不为孩子接班是理所当然的，在家里也不曾讨论过这个话题，更没有刻意栽培他们接班，因为孩子未必对这条路感兴趣。

在他看来，比起没有接班人，更糟糕的是让“感到不快乐”的人来承担这

个重任。

他说，自己之所以能全心投入事业，多亏妻子一路以来的支持。

“我常跟别人说，我有一位非常能干的太太。她经营自己的生意，同时要照顾两个孩子和打理家庭。我很幸运，因为有了她，我才能把更多时间投入工作，将集团发展起来。”

进军中国扩大版图 练就一口标准华语

这次访问，吕俊旻时不时会穿插一两句正腔圆的华语。他笑言，这要归功于多年来亲自到中国考察市场，听得多、说得多，华语自然进步不少。

1984年，他第一次踏足中国，是新加坡外交部邀请，建议他在北京开设一家诊所，为约500名驻当地的新加坡

工程师提供医疗服务。

抱着好奇的心态走了一趟后，吕俊旻很快得出结论：这笔账算不过来。

“起初，我们对单纯设立诊所并不感兴趣，因为运营起来很麻烦，必须投入大量精力，最终可能只是赚点小钱或亏钱，还可能分散我们的注意力。”

不过，吕俊旻没轻易放弃。此后每年，他都会亲自走访不同的中国公立医院，观察它们的医疗服务模式。

除了到医院考察，他还会花时间在餐馆里，留意食客点了什么菜、花了多少钱，大概估算当地居民的消费能力。

直到2010年，集团终于在上海找到合适的发展项目。当时，中国政府同意让莱佛士医疗集团兴建一家医院，并提供了一幅土地，但后来政策发生变化，计划最终未能落实。

“我们最后还是开了一家诊所，既然有意愿建医院，不如先从诊所做起。虽然过程漫长，但我们想借此验证能否成功引入医生和护士等专业人才。”

吕俊旻指出，中国医院长期人满为患，那些具备经济能力的病患更倾向于选择个性化的私人医疗服务，而这正是莱佛士医疗的定位。

“我们无法与大众市场竞争，就像在新加坡，政府提供的C级病房是一种高额补贴且物超所值的服务。作为新加坡公民，我对此深感自豪，但这并非我们的业务范畴。”

正因如此，集团决定把业务拓展到中国，目前在当地经营着三家医院，分别在北京、上海和重庆。截至今年上半年，中国业务营收同比增长13%至3440万元。

决策逆势而行 成就今天规模

今年恰逢莱佛士医疗集团成立50周年。1976年，吕俊旻和合伙人，也是大学医学系同窗的罗伟中创建莱佛士医疗，从两家小诊所起步。

集团于1997年通过首次公开售股，在新加坡股票交易所自动报价交易系统挂牌上市，自动报价交易板是凯利板的前身。

如今，这家新加坡交易所主板上市集团已发展成一家综合性私人医疗机构，业务遍布亚洲五国12个城市，服务超过280万患者和7000多家企业客户。

截至今年7月，在集团就诊的病人累计已突破5000万人次。

在星期六（8月1日）举办的50周年晚宴上，集团宣布在未来五年内投入500万元，用于提升医疗保健与教育的可及性、推进健康长寿的研究，以及关怀弱势群体。集团也将在未来五年颁发50份奖学金，资助来自新加坡及本区域攻读医疗保健相关专业的大学生。

回顾过去半个世纪的发展历程，吕俊旻认做出的最正确的决定，是在1997年亚洲金融风暴期间，成功说服董事会同意兴建莱佛士医院。

当时，集团在克里门梭道运营着一家面积约4万平方英尺的莱佛士外科中心（Raffles SurgiCentre）。规模虽不算大，但业务发展稳健，让集团有信心迈向下一阶段，兴建一所总楼面面积达30万平方英尺的综合医院。

新医院落成后，集团规模实现跨越式增长，病床数量也从30张增加到380张。

当时，这项计划并非被所有人看好。项目投资总额近2亿元，莱佛士医疗彼时市值约为3亿至4亿元，再加上亚洲金融风暴冲击经济，董事会担心风险太高而对计划有所保留。

在吕俊旻看来，从兴建医院到投入运营，再达到收支平衡，可能需要五至七年时间，过程中也难免会面对各种挑战，比如经济衰退、地方流行病或是疫情。

“总会有一些周期性事件是无法避免的，我们只能学习如何应对，在经历挑战后变得更强。”

最终，董事会认同吕俊旻。莱佛士医院于2002年正式营业，由时任副总理李显龙主持开幕。

这座医院成为集团发展的重要里程碑，也奠定了日后区域扩张的基础。

盼尽早交棒但要退而不休

年近八旬，吕俊旻思路敏捷。无论话题如何转换，从经营企业、家庭与事业的平衡，再到集团发展，他都侃侃而谈。虽已不再看诊，但他每周仍有五天回莱佛士医院上班，有时连星期六也能在医院看到他的身影。

记者问，为何这个年纪还要继续工作，吕俊旻笑称自己根本闲不住。“即使退休了，我也不会真正地退休，而是把步伐放慢下来，这也是我经常给病人的建议。”

在他看来，退休后的生活节奏可以放慢些，但不能完全停下脚步，必须找到一个能投入其中的爱好，或做些能让自己保持活跃的事情，比如从执行者转变为顾问，以另一种方式做贡献。

近几年，市场也关注集团的接班计划。忙碌了大半辈子，吕俊旻希望尽早卸下执行主席职务。

目前，集团已在物色合适的人选和培养接班团队。但他强调，接班是一个循序渐进的过程，并没有所谓的“有效期限”，不是到了某一天，就得完成交棒。

“我把越来越多的工作交托出去……当然要由一位优秀的Captain（队长）来接手。不过，现在仅凭一人之力，还无法经营整个集团，毕竟我们的业务已遍布众多市场。”

吕俊旻有两个孩子。大女儿吕晴慧医生是莱佛士医院执行院长，同时也是一名乳腺外科医生；儿子吕良健医生是小儿肾脏病专家，在国立大学医院执业。

两人也是莱佛士医疗集团的董事。吕晴慧担任执行董事及非独立董事，吕良健则是非执行董事及非独立董事。

吕俊旻笑说，女儿和儿子以前总是抱怨他忙于工作，但后来渐渐习惯了。孩子们在成为医生后，更能理解这份工作的责任和付出。