



万峰



从来不缺少梦想

本想考阜外医院研究生的万峰最终没有考上，结果却意外地分配到了阜外医院。

5年后，万峰带着在阜外医院打下的坚实基础出国留学，师从国际著名心外科专家、“心脏瓣膜外科之父”Albert Starr教授。在新的世界里，除了医学技术水平的提高，更多的是一种新文化、新视野对他思想的冲击。

回国后，当时不满36岁的万峰，很快在医疗界声名鹊起。目前他已是全国心脏病手术病例最多的医生，也是我国医生自由执业的最早探索者。

《华尔街日报》称，万峰在中国建立起一种半私有化的服务模式，这种冲击甚至比医疗技术本身还要大。

阴差阳错

出生于医学世家的万峰，从小在医院家属楼里长大，在父辈的聊天中，对“一把刀”这个称呼充满无限的崇拜与向往。在这种环境的熏陶下，1978年高考时，他毫不犹豫地选择了湖南医学院（现中南大学湘雅医学院）。

实习时他在湘雅二医院师从孙培吾教授，在一次心脏手术见习中，他第一次看到心脏在体外循环下停跳，然后用冰盖上，做完手术后，在体外循环下，心脏复温，然后又跳动起来。年轻的万峰被这一神奇的现象激发了对心脏外科的极大兴趣。

当时孙教授鼓励年轻的学生要努力考研究生、要表现好，只有这样才有机会被送去阜外医院学习。在资讯不发达的年代里，万峰是从孙培吾那里第一次听到了阜外医院，同时下决心要考研，去阜外医院接受最好的心脏外科学习。

然而，毕业那年他却没有考上研究生。1983年毕业分配时，出于对首都的向往，他选择了中国医学科学院，彼时他却不知道阜外医院就属于中国医学科学院。

宣布分配的第二天，万峰早早地来到北京去医科院报到，报到时，他才惊喜地发现阜外医院就属于中国医学科学院。回忆起当时的幸运，他心里仍怀着丝丝窃喜。

初出茅庐

回忆起当年的阜外医院，万峰说：“当时阜外医院是全国最好的心血管

专科医院，同时也是最高等的学术科研机构，汇聚了全国该领域最具权威的学术科研代表。”对于初出茅庐的万峰，在那样一种环境下，感受到的是大家对高年资医师、对领导、对学术权威的一种发自内心的尊重、敬仰。每天早晨查房时，大家自动按医生职称、官阶大小排成一列进入病房，出来时也

按次序离开，若后面医生堵着门了，甚至要退着出来。

对于一个懵懂的年轻人最好的教育，或许就是对他良好习惯和品格的培养。很幸运，阜外医院培养了万峰严谨、勤奋的精神。这是作为一名好医生最基本的品格，同时也是他人生中一笔最宝贵的财富。在他日后的执业选择中无论是成功还是失败，至少他还是一名好医生。



1991年美国学习期间与 Starr 教授讨论病例

其中“背病例”让他记忆尤深；自己分管的患者，其诊疗、病史、化验记录全都需要背出来，主治医师要向院长背病例，住院医师需要向主任背病例。这对于如今年轻的医生或许很难理解，但这种最原始的方法，却是医生全面了解患者、建立医患信任、制定最佳诊疗决策最好的方法。

在阜外医院的生活是充实的，那几年万峰极少回家。住院医师得24小时值班，尤其是心外科，除了值班、手术、写病历，术后还得守护患者。只有等患者醒了，情况转稳，医生才可稍事休息。所以当时很多医生都是睡在监护室的。

5年住院医结束后，万峰成为“文革”后科室第一位住院总，协助主任

安排整个科室的工作，统一安排手术计划、管理进修医生的排班、轮转工作。借此他学习到了医院管理之道，同时也为自己争取到了很多手术机会，练就了扎实的基本功。

在他 27 岁出国那年，他已经有 300 多例手术的临床经验并且可独立完成手术，这让外国人很是不可思议。因为在国外，住院医师是不可能具有独立手术机会的，这无形中给了他很多信心。

祖师爷和兄长

回忆起阜外医院的那些人，那些事，万峰首先想到了原阜外医院院长郭加强：“郭院长对我来说那就是祖师爷级的人物。院长是一位非常严厉的人，但是对年轻的隔辈医生却非常‘宠溺’。同样是犯错误，放在高年资医师身上，郭院长会对其严厉批评，有些人受不了甚至都哭了，而对年轻医生则无比关爱和耐心，从来不埋怨。”

郭加强对万峰的成长，一直都非常关心，也关注着他出国前、出国期间和出国后的生活、工作情况。

万峰第一次做瓣膜手术就是郭院长带着做的。万峰回忆：“那台手术本



1994 年随 Starr 教授回国在中国医学科学院拜访刘晓程教授

来就是郭院长的，当时我正在开台，郭院长进来说你做吧，他就站在对面，帮我建立体外循环。郭院长祖师爷级别的人物让我主刀做手术，而且还是我第一次做瓣膜手术，当时我的心都在颤抖，那种紧张、

兴奋、激动难以言表。”

回忆起另外一位兄长刘晓程（现任天津泰达国际心血管病医院院长）万峰也是充满感激。万峰刚到阜外医院不久，恰逢刘晓程从澳大利亚留学回来。万峰说：“他是一个非常好的老师，也是非常好的兄长。他带我做了许多手术，当时做冠脉旁路移植，从早到晚可能得需要 1 天时间，但是他一上午就能做完，而且做得很漂亮。我从他那里学习到，一个外科医师不仅要做得好还要做得快，如果外科医师手术做太慢的话是不可能做好的。”

霸道行为

万峰从来都不是一个缺少梦想的人，也不是一个循规蹈矩的人。他对自己的梦想和追求充满激情。在阜外医院的 5 年学习生活尚未满足他对未知世界的探索与追求。他说当时最好的思想在欧洲，最好的技术商业化在美国，所以他决定再次背起行囊去更广阔的世界看看。

这样的游学并非说走就走。执着的万峰在申请国外学习的那段时间，发了有近 200 多封邮件，经过多方思考后，选择了法国巴黎第十二大学医学院心外科。1988 年 9 月份，万峰到了巴黎。一切如梦一般。在新的世界里，除了医学技术水平的提高，更多的是一种新文化、新视野对他思想的冲击。

万峰说只有出过国的人才会有“国家”的概念，这句话虽然简单，但却异常沉重。当时法国医院的环境、医疗器械、物质已极大的丰富，而我国的医疗设备都还比较简陋。当时冠脉旁路移植手术在国内还很难，但在法国已经非常简单。所以，国外并不是特别认可中国医生。万峰当年刚到法国也有差不多一半的时间是在做动物实验，而不是临床手术，这对于一心想在手术台上施展才华的临床医师是一件多么煎熬的事。

而真正让万峰熬过这道坎，得到国外专家认可的，正是他在阜外学到的扎实的临床技能。当时他在手术室只是二助的位置，但为了给自己争取更多

机会，他通常会比别人早一步刷手，并站在一助位置上。当一助无奈地请来导师进行调解时，万峰早已开始了自己的工作。这样看似“霸道”的一种行为，却为自己争取到了机会，让国外专家看到他扎实的临床技能。

他说阜外医院的很多技术，是别的国家都无法做到的。比如，升动脉缝荷包后插管时，国外医生一般都要两步，用手术刀切开后，一只手按住，另一只手拿管子插进去。而在阜外医院，根本不需要两步，一手拿管子，一手拿刀，刀子进去管子一插，刀子出来，一步搞定。对于我们很简单的一件事，很多外国人却根本学不会，因为我们在阜外医院一开始就是这么学的。其实我们中国医生在手法、技术上都是很高的，只是仪器设备跟不上。

俗语说得好，万丈高楼平地起，只有基础打好了，才能走得更远。很幸运，万峰刚出校门便得到了阜外医院最严格、最规范的基础训练，再加之他后面良好的学习环境，才成就了他许多个中国第一，如第一个人工心脏辅助装置置入术（VAD）和第一个微创非体外循环跳动心脏冠脉旁路移植（OPCAB）手术等。

独当一面

在法国学习完成后，万峰决定再到美国去看看，先应邀赴美国著名的耶鲁大学医学院心血管外科实验室做心肺移植研究，随后又进入美国西北部最大的心脏外科机构——思达-吾德心脏集团（Starr-Wood Cardiac Group）工作。他的导师 Starr 教授就是创始合伙人之一，同时也是世界著名心脏外科专家、第一颗人工心脏瓣膜的发明者。

该机构由 20 多位心脏外科医师和专业的管理人员组成，拥有科学的管理规范，责权利明确，向美国西北部三个州十几个城市的医院提供心血管外科医疗技术服务。这里的执业理念，极大地影响了万峰。“自由执业，做自己的心脏专科医院”的想法逐渐在他心里生根发芽。

1994 年，他陪着 Starr 教授来阜外医院参加学术会议。这次回来，让万峰看到了在国内发展的机遇。当时的阜外医院院长朱晓东院士，亲自写信邀请万峰回国做心脏外科副主任兼瓣膜和辅助循环研究室主任。1996 年他再次陪着 Starr 教授回国，希望联合美国的技术、资金、团队和阜外医院做一个中外合资的项目，以此实现他的梦想，但是由于各种原因计划被搁浅。

后来他在郭加强院长的推荐下，到邮电医院（阜外技术合作医院）担任心外科主任。当时邮电医院虽然只是一个三级职工医院，但他依然没有放弃对精湛技术的追求。就是在那里，他创造了许多个第一，手术从每年不到 100 例做到 200 余例。从此，他逐渐引起了同行的关注。

同时，他也一直在寻求如何在中国创造自由执业的模式。他说：“郭院长那一代人把我国的的心脏外科从无做到有，而我们这一代医生就是要把我国的心脏外科从有做到精。因此，我要做的是与签约医院建立长期合作的关系，



北京大学医学部心血管外科学系委员合影

把技术带到签约医院，培养当地医生，让患者在家门口就能得到最好的服务，这是利国利民的好事，同时也是解决看病难、看病贵最好的办法。不管别人怎么看，我都要去探索。”正是在这种理念指导下，1999 年底，他在青岛建立了私人医院——青岛思达国际心脏医院。由于政策限制，他们只能夹缝中求生存，非常艰难地在全国签约了几十家合作中心。虽然艰难，但万峰毕竟是中国从公立体制中跳出来尝试自由执业的第一名医生。

正如华尔街日报对他的总结：“万教授回到中国，不但带去了西方国家最先进的医疗技术，还带去了先进的服务模式。在中国的公立医院建立起一种半私有化的服务模式，这种冲击甚至比医疗技术本身还要大。”

过去的 16 年里，万峰已经建立了一个除北京安贞医院、阜外心血管病医院、武汉亚洲心脏病医院之外，民间最大的心血管专家联盟——万峰心血管专家联盟。在公立大学医院和民营股份制医院的几进几出的奋斗经历后，万峰现在回到了北京大学第三医院任心脏外科主任，同时组建了北京大学医学部心血管外科学系并兼任系主任，他和他的团队将在新的平台上继续中国专科医疗服务和专科医生执业模式的探索。

潜移默化

万峰说：“虽然我们因种种原因离开了阜外医院，但我们也将阜外医院的思想、技术、理念带到了世界各地。在那里无论是待了 5 年、10 年还是 20 年，我们在一起还称自己是‘阜外人’。这是阜外独有的体系文化潜移默化影响的结果。

他总结，阜外医院首先是工作严谨。阜外在国内最早建立起标准化服务流程。呼吸机、床的摆放位置、约束带怎么放，这些细节全部都标准化。并且标准化会贯穿阜外的整个诊疗体系，无论是临床科室还是影像科都有自己的标准化程序。正是这样专业化的精益求精，造就了阜外的权威性。



阜外医院郭加强院长

另外是人文文化。在阜外医院，医生会受到绝对的尊敬，护士绝对的能干。此外，是“阜外人”近乎家人般的亲情。离开阜外后，看到无论是在那里工作过的还是进修过的“阜外

人”，都会特别亲切，好多学术交流合作都是基于这么一层关系。

万峰认为，现在的阜外医院手术量、质量、各个专业的发展都已达到了世界先进水平。从胡盛寿这代领导人开始，阜外医院更加广纳百川、求同存异，吸引全国乃至全世界的优秀人才来到这里，使阜外的发展更加多元化。阜外医院是中国顶级的心血管专科医院，万峰希望阜外医院做更多高而精的东西，做其他医院做不了的手术，看其他医院看不了的患者。

同时，他也希望让阜外的医生走出去，让更多患者受益。现在阜外开始在各地建立分院，比如云南阜外医院、河南阜外医院，这样可以利用阜外医院的品牌技术培训体系和医生团队的灵活性，走出去为更多的基层医院、老百姓服务。

“中国不是缺医生，而是缺高水平的医生，缺高质量的服务，缺专科培训体系。”万峰说。

文 / 苏宁宁