

# 從小診所到世界頂級醫院之一：創始人

俄州亞大聯盟 同語軒



一百年的時間，從四個醫生的診所，到世界頂級醫院。在燒成灰燼的廢墟中重生，走過了大蕭條和二次世界大戰，一直在創新，在發展，開創許多先河，引領業界風騷……憶往昔，崢嶸歲月。

## 序

一百年前，坐落在大湖畔的克利夫蘭(下圖為當時的一個街景)，是當時全美第五大城市。人口劇增，生機盎然，雲集了工業巨頭和富豪商賈，充滿了創新和發展的機遇。如今聞名遐邇的交響樂團、藝術館、城市公園和會所等都是在這個年代，由富庶而慷慨的居民們捐款興建。



1921年2月26日，晚上八點，500名當地和從外地趕來的醫生們參加了克利夫蘭診所(Cleveland Clinic)的開業慶典。來自明尼蘇達州的 Mayo Clinic 的 Dr. William J. Mayo 是重要致辭嘉賓。隨後，作為創始人的四位醫生， Drs. Frank E. Bunts, George W. Crile, William E. Lower, and John Phillips, 亦分別致辭。2月28日，正式開始接診病人。



## 當地圖書館的有關診所開業的收藏

一個非盈利性的、多學科醫生合作的診所就此誕生了。

這是一家從開始就是年薪制的醫生集團，這個與生俱來的標誌性模式，在當時不僅小眾，而且飽受非議甚至在某些州里被禁止。

這是一家帶着戰地醫院風格的診所，一個在世界大戰的戰火中錘煉的理念，改變了整個醫療模式。



The Founders (clockwise from upper left): Frank E. Bunts, M.D., George W. Crile, M.D., John Phillips, M.D., and William E. Lower, M.D.

一個世紀的歲月，1921-2021年，從四個醫生的小診所，到世界頂級醫院。百年風雲滄桑，多少興衰存亡。那些創造奇蹟的人們，雖已逝去，卻長存。

## 一、創始人

1914年，第一次世界大戰爆發，美國試圖遠離但終究還是在1917年捲入其中。就像其他美國人一樣，醫生也不可避免地捲入了戰爭，包括克利夫蘭診所的幾位創始人。紛飛戰火中，這些外科醫生看到了合作的高效，他們像一個整體一樣思考和行動，萌生了一個後來改變了整個醫療模式的想法。

其實，故事的開始可以追溯到60年前或者更早。那時候，另一場殘酷而血腥的戰爭，美國內戰，剛剛結束。在那個時候，克利夫蘭診所的創始人們才剛剛出生。

**Dr. Frank E. Bunts (1861-1928)**  
出生於1861年的 Dr. Bunts，是三個外科醫生中最年長的一個。在海軍短期服役後，他進入 Western Reserve University 醫學院。1886年，他作為最優秀的畢業生

在畢業典禮致辭。之後，做了一年的實習醫生之後，他加入了韋德醫生 Dr. Frank J. Weed 的診所。後來擔任 Wooster Medical School 醫學院的外科主任。Wooster Medical School 在1896年被 Western Reserve University 合併。

Wooster Medical School 在1896年被 Western Reserve University 合併。原來位於東14街的校址，如今是幾條州際高速公路的交



Offices of Drs. Bunts, Crile, and Lower, Osborn Building at East 9th Street and Huron Road, 1897-1920 (artist's drawing)

留守維持診所。不久戰爭結束。Bunts 和 Crile 回到家鄉，繼續診所的工作。而 Lower 作為第九美國軍隊的一員，遠赴中國。當他到達的時候義和拳運動已經平息，他轉到菲律賓並在那里做了一年後返回克利夫蘭。

1901年，世界上各種各樣的戰爭暫時告一段落。三個醫生重聚在診所，直到一次世界大戰爆發把他們再次分開。這期間的十幾年，他們除了在大學醫學院和醫學專業協會中都擔任着重要的角色。

1914年，戰爭席捲歐洲。當年12月，應時任美國駐法大使的請求，Crile 醫生奔赴法國馳援。1917年，當美國捲入戰爭的時候，湖邊分隊是第一支進入法國的美軍並接手了一家英國總院。最初 Crile 醫生是指揮官，後來，他被調任新職，由 Bunts 醫生來接手他的工作。



Dr. Crile, Frank E. Bunts and Col. George W. Crile of 88th Central Postal Directory, France, 1918

## 1918年，Bunts 和 Crile 在法國戰場

當戰火漸漸平息，壓力漸漸緩解，這兩位老友在戰地醫院里聊天，迸發出一個想法，而這個想法最終

形成了克利夫蘭醫學中心的雛形。戰地醫院的經歷，讓年輕外科醫生們意識到整體組織的高效性，看到了各專業緊密合作的優勢。在他們回到美國之前，他們已經開始為將來做打算。

1919年，Bunts and Crile 醫生返回克利夫蘭跟 Lower 醫生重聚。他們開始重新接手被中斷的外科工作，甚至比戰爭之前還要忙碌。

戰地醫院是個雛形，另一些元素則來自他們的好朋友，梅奧診所的 Mayo 醫生。為了更為廣闊的平台和服務，他們決定吸收一名內科醫生到團隊。

很幸運地，充滿激情的內科醫生 Dr. John Phillips 加入了團隊。



## Dr. John Phillips (1879-1929)

1879年，Dr. Phillips 出生於加拿大安大略省的一個農場。他是一個安靜而思維嚴謹的年輕人，但同時有着與生俱來的幽默感。他曾在學校裏面教了三年書，然後在多倫多大學醫學院完成醫學教育，並於

1903年以優等生畢業。畢業之後，他在克里夫蘭的湖邊醫院做了三年的內科住院醫，就是在那裏，他認識了 Crile 醫生。他是大學醫院的醫生，也曾經奔赴戰場。

1920年，大部分的私人執業醫生並不喜歡醫生集團這個理念。有些人認為醫生集團所佔有的更多的醫療資源會讓他們具有不平等的競爭優勢。還有很多人公開批評這個理念，並且試圖阻止克利夫蘭診所的建立。

如果沒有這幾個創始人在業內如雷貫耳的大名和不可撼動的地位，這個計劃估計就會夭折了。當時 Crile 醫生是最有名的國內和國際大咖之一；Lower 已經是國內知名的泌尿外科醫生；Phillips 醫生在當地和國內內科界都有着很高的聲望；Bunts 醫生更是有高山仰止的最高級別的職業聲譽和個人聲望。而且，這幾位外科醫生全部是美國醫學學院的歷任主席，而 Phillips 醫生是剛剛當選的下任主席。

這些創始人的聲望絕不僅僅基於他們在大學醫院的角色，他們在社區醫院里面同樣擔任着重要角色。他們都曾經在很多的社區醫院任職。另外，許多商業領袖都是他們的病人或者朋友。所以，儘管在當時極為另類、議論紛紛，卻沒有人能夠阻止這些醫生們想要建立的這個合法的醫生集團。

Crile 醫生的兒子，小 Crile 醫生，曾寫過這樣一段文字，勾畫出了他眼中幾個創始人的形象：

Crile 醫生是整個集團的核心引擎，他充滿理想、激情四射、創意無限、而且自帶無需充電的馬達。他總



是有着火一樣的熱情要把事情做完，偶爾會把不那么成熟的科研中得到的東西用在病人身上。一些人可能認為他不好相處。所以他有衆多的支持者也有衆多的反對者。然而他同時代的絕大多數人都會承認，他是當時世界上最早用實踐生理學來解決外科問題的先驅之一，他也是整個國家推動和組織醫學學會的領袖之一。他是美國外科醫生協會的主席。克利夫蘭診所得以建立，很大程度上歸功於他的能力、地位和這么多年的業界經驗。



如果是 Crile 醫生是集團的驅動器，那么 Lower 醫生就是剎車板。他天生的保守主義甚至體現在他的外科手術切口上。他的那些手術切口，小到除了他之外，沒有人可以進行操作，就連站在他邊上的助手也根本看不見里面發生了什麼。作為一名泌尿外科醫生，他既是一個有精湛技藝來完善事情的術者，又是一個具有遠見卓識的先鋒。同時，他還是一個堪稱完美的會計師。他檢查每一項支出來確保不會因為 Crile 醫生的衝動花費而影響診所運營。後來，在傍晚的時候，他甚至經常在診所里溜達，關掉那些他認為沒有必要亮着燈。但是，他並不是一個吝嗇鬼，他的謹慎和保守完美地平衡了另一個人的過度激情。



這兩位創始人，儘管他們在性格上如此不同，從來沒有人見過他們爭吵。

我沒有真正像認識其他人一樣認識 Bunts 醫生，因為他很早就去世了。但是他從來沒有，至少我在場的時候，從來沒有展現出另外兩個醫生那種幽默。我曾經見到 Crile 和 Lower 醫生開玩笑，嘻嘻哈哈，講到他們怎麼樣對付那些宿敵的時候，兩人甚至笑倒在地板上打滾。我難以想像 Bunts 醫生做這樣的事情。他的外表和內涵，都會讓你聯想到一個傳統的參議員。我的父親曾經這樣告訴我，在我們這個團體，他才是那個真正值得尊敬的人。

Phillips 醫生也很早就去世了，所以他只是我兒時記憶中的一個醫生，而不是一個私人朋友。他總是安靜又信心滿滿的，泰山崩於前而不動聲色。我想他的病人和同事都對他有同樣的信心，這也是他可以成功組建大內科的原因。

儘管這些創始人的個性很不一樣，但是一些內在的共同東西，把他們緊緊地粘在一起。他們都曾經在軍隊服役，都曾經在醫學院授課，都熱愛並致力於醫學。共同的背景、共同的經歷、共同的眼界、共同的動力、共同的想法。他們要建立一個醫療集團，一個各醫學專科在一起，行醫教學和科研在一起的團體。他們開始做計劃，像一個整體一樣思考和行動，創造一個理想的醫生集團。

成立後短短幾年內，診所迅速發展，而一場幾乎滅頂的災難，也在接近。

(圖為克利夫蘭診所開業時的大樓，至今站立在院區)



## 匯處。

## Dr. George W. Crile (1864-1943)

1864年，Dr. Crile 出生在俄亥俄州的一個農場。他在俄亥俄北方大學完成師範教育，於1884年拿到了教師執照，並擔任一所學校的校長。但是，因為跟當地一個醫生 Dr. A.E. Walcker 的接觸，他的興趣很快就轉移到醫學上。Dr. Walcker 借給他醫學書籍還帶着他去探訪病人。1887年，他在 Wooster Medical School 獲得醫學博士學位，並在大學醫院跟隨韋德醫生實習。隨後他和 Dr. Bunts 一起，作為助手，在韋德醫生的診所里正式行醫。



## 韋德醫生診所

遺憾的是，45歲的韋德醫生，在職業生涯的頂峰，不幸感染肺炎而去世。這個時候 Bunts 醫生還不到30歲，Crile 醫生比他還要小三歲。跟韋德太太商量之後，他們決定買下韋德醫生的診所一起經營。之後，診所運營情況一直非常好。



1892年，診所需要更多人手。Bunts 和 Crile 醫生幾乎沒費吹灰之力，就說動了 Crile 醫生的侄兒，Lower 醫生，加入了他們。三人一起在上圖的診所行醫。

## Dr. William Lower (1867-1948)

1867年，Dr. Lower 出生在俄亥俄州。在農場長大的他，從小就很獨立而且很努力。1891年從 Wooster 醫學院畢業後，曾在城市醫院工作過一段時間，隨後成立自己的診所。



## 當年的城市醫院的鳥瞰圖

1895年，這三個外科醫生已經是完全平等的合夥人。他們均攤診所所有的開支也分享所有的急診收入。同時，他們還保持各自獨立行醫，又存在着競爭關係。相互之間的信任和對彼此的信心，奠定了他們未來合作的基石。

一切都順利，1897年，這三位醫生搬進了更大更新的診所。

1898年，西班牙-美國戰爭發生了爆發了。Bunts 和 Crile 作為軍醫奔赴前線，Lower 獨自

