

钢铁大王的中国教育

驶向未来的汽车

投行合资大幕开启



2008绿色特辑

推动中国商业国际化[®]

GLOBAL **环球企业家** ENTREPRENEUR

2008年7月20日 第14期 总161期

主管：中国作家协会

主办：中国作家出版集团

GE 专访 Carlos Ghosn

等待戈恩

低迷的市场、冲天的油价以及天翻地覆的游戏规则，却可能帮助这位昔日传奇的缔造者成为当今令人绝望的汽车业的精神领袖

WWW.GEMAG.COM.CN

ISSN 1004-8545



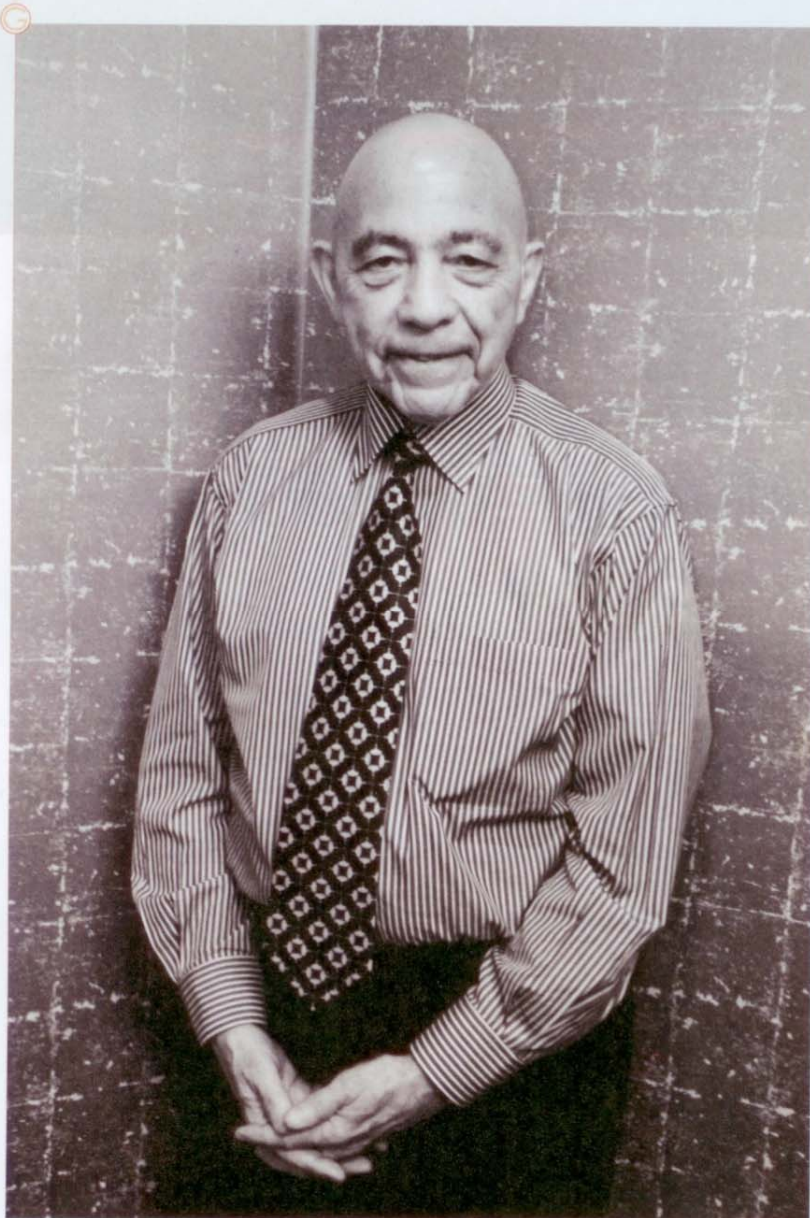
9 771004 854081

14>

为中国“把脉”

美国商人谢尔登发现，中国亟待启动的庞大医疗产业链上，最具现实投资价值的并非医院，而是信息

文 沈雷戈



王楠 摄

谢尔登·道伦法斯特 (Sheldon Dorenfest) 的中文远没有达到流利的水平，当这个西装笔挺、拥有30年医疗信息咨询服务经验的美国人站在北京朝阳医院一群穿着白大褂的中国医生面前，向大家说“下午好”的时候，你还是能听出他怪模怪样的“洋腔调”——但这并不妨碍谢尔登接下来向这些专家们分析中国医疗体系和信息技术应用时的自信。

这要归功于三年间近百场报告和他对中国医疗体制的不断了解。当站在北京同仁医院第一次做演讲的时候，他对中国的了解还几乎是空白，除了介绍美国经验，别无他法。而现在，当中国的医生们提出一个又一个问题的时候，他已经不再急于给出答案，而是耐心地与他们沟通——这是他三年来的学习成果。而其创立的美国德睿医疗咨询(上海)有限公司，也在这种耐心中稳步推进——目前的5个项目，两个已经完成，另外三个正在有条不紊地进行着。

意外收获

谢尔登的中国创业之旅，源于16年前的一次考察。而当2004年出于偶然再次来到中国时，这个国家的变化令他震惊：曾经北京市中心宽阔的马路已经车水马龙。本想把自己一手创

建的道伦法斯特医疗集团卖掉，到温暖舒适的佛罗里达享受退休生活的想法也被搁置一边。中国市场存在的巨大机遇激活了他作为一个商人特有的敏感。

第二年，谢尔登与其助手——攻读医学社会学的中国留学生俞志元又一次对中国开展了考察。与前一次的“随意”不同的是，这次，两人拜访了17个城市的100所医院和卫生部门。“医院里人山人海，就诊的流程比较混乱，而有些医生的服务态度不够周到。”这是中国医院留给谢尔登的第一印象。在和中国朋友聊天时他也了解到，新兴中产阶级希望获得较高质量服务的需求还得不到满足。这让谢尔登产生了建“样板医院”的想法，而信息化服务高效的运用是其重要组成部分。

其实，在上世纪七八十年代，美国的情况也是如此。而此前，谢尔登还考察了印度，他发现那里市场分化比较清晰，既有保障穷人基本医疗的公共机构，也有为富人和中产阶级提供高水平服务的私立医院。但相比印度的语言优势，中国在制造方面得天独厚，这将是中国经济持续发展的坚实基础。“我觉得可以用我的经验帮中国改变。”谢尔登兴奋地对俞志元说。

就这样，随着2006年德睿医疗的成立，退休计划变成了创业计划，考察伙伴也变成了创业伙伴——俞志元担任公司的中国项目负责人。

最初，谢尔登有一套完整的构想，打算投资医院，但却遭遇了现实的瓶颈。2005年发改委的报告称，过去20年中国医疗卫生改革是不成功的，但新医改的方向还不清晰。另外，中国虽然有制造的优势，但语言和文化的不同也阻碍了他的商业计划快速发展。每次与卫生部门谈合作，

他总能受到热情的招待，商业协议也会以惊人的速度拟好，但谢尔登却发现，他们只是希望尽快以高价出售医院，但其运营和业绩却达不到相应的价格水平。“中国更看重的是资金，而不是我的技术。”谢尔登抱怨道。

是的，希求美国商业经验能在中国马上奏效的想法过于天真，认识到这点的谢尔登于是把商业计划调整成两个阶段：第一个阶段为医院提供咨询、培训的项目，通过合作建立起更为广泛的联系，也加深对中国医疗、医院的了解，当时机成熟，再进行第二阶段“样板医院”的投资计划。而这个试点的选择标准包括一个友好并能提供支持的地方政府，一支有能力的医院管理团队以及能够充分理解、支持的员工。

渗透

谢尔登生长在一个犹太家庭，父亲本身就依靠着小生意在美国扎根。童年的记忆让他发现中国人做生意的方式和犹太人在某种程度上很相像，比如讲究人情关系。这对他了解中国的商业提供了帮助，例如在谈判中，客户往往不会直接谈论价格，更多围绕项目的技术、功能，而涉及到价格的时候，都希望得到一些免费的试用服务。最初，谢尔登并不接受这种方式，现在，他把这视为一个积极的信号——客户开始关心价格时说明他真正对项目感兴趣了。

德睿医疗的第一个客户是深圳卫生局，对方希望能够发展医院的信息数字化，在深圳整个公立医院建立区域数据网，实现病人信息共享，德睿医疗因此受聘成为了顾问。而现在，在香港、上海、重庆和北京，它已经成为5家客户的顾问了。

随着时间的推移，谢尔登对中国医疗信息化的了解更为深入。他发现很多医院IT系统都是由工程人员负责，而真正的使用者医生却没有进行有效培训，而且由于医护人员对前期的设计调查参与比较少，程序投入使用后实际效果不是非常理想，这导致医生无法充分利用IT系统，而且会因为一些流程的不合理，增添重复性工作。有些医院自身部门之间整合和流程管理能力不够，也让系统变得繁琐，无法发挥出高效。

谢尔登对中国医疗信息化的熟稔逐渐消除了中国医生对他这个“外来和尚”的疑虑。他开玩笑说，虽然在对中国的了解是一年级水平，但是IT问题方面却是博士级别。通过和医生、技术人员一起工作，信任由此产生。

但同时他也知道，医院的人际关系很复杂，很多技术问题实际就是人的问题，而耐心是解决的关键。同许多国家一样，中国院长在作决策的时候也希望得到整体团队的认可、支持，这就需要他花很长的等待时间，来赢得整体医生对项目的认可。在与有合作意向的北医三院院长协商时，就花费了整整一年。

当然，谢尔登也不是一味地“迎合”中国人的习惯，比如面对“面子”问题，他提出，有任何问题都可以直接向他提问，完全不需要顾及所谓专家的自尊心。而中国助手俞志元中间的沟通，也让医生们更容易畅所欲言。

当今年5月，德睿医疗和北医三院的项目终于签订合同时，习惯穿着白大褂的院长特地打上领带，握着谢尔登的手说：“我很高兴能够与您合作。”德睿医疗已经开始赢得越来越多的认可，但距离谢尔登最初的计划，才仅仅是一个起点。☐