

## 海外中医研究专题

# 泰国华侨中医院的创新发展模式探究<sup>\*</sup> ——基于新熊彼特理论的分析

周建波 李婧

(北京大学 经济学院, 北京 100871)

[关键词] 泰国; 传统医学; 中医药; 海外中医院; 报德善堂; 自主创新; 文化自信; 新熊彼特理论

[摘要] 论文以泰国华侨中医院为例, 从组织结构、产品生产及跨行业合作三个方面探讨了新熊彼特理论在海外中医院发展中的应用及作用。研究发现, 通过引入现代化的人事制度、探索新的中药供应渠道、提升服务质量、拓宽现有业务以及加强同政府部门、华人组织、教育机构合作的方式, 海外中医院能够加速实现稳定发展的目标。海外中医院的发展将会促进中华文化的传播。

[中图分类号] D634.333.6 [文献标识码] A [文章编号] 1002-5162 (2018) 01-0012-09

## Exploring the Innovation Development Model of Thailand Huachiew TCM Hospital: Based on Neo-Schumpeterian Theory

ZHOU Jian-bo LI Jing

( School of Economics, Peking University, Beijing 100871, China )

**Key words:** Thailand; traditional medicine; traditional Chinese medicine; Overseas Hospital of Traditional Chinese Medicine (TCM); Poh Teck Tung Foundation; independent innovation; cultural confidence; Neo-Schumpeterian Theory

**Abstract:** Taking Thailand Huachiew TCM Hospital as an example, this paper discusses the function of Neo-Schumpeterian theory and its application in the development of TCM Hospital from organization structure, production and cross-industry collaboration. The study finds that, those aspects, including introducing the modern personnel system, exploring new supply channels of Chinese medicine, improving services, expanding the existing business and cooperating with government authorities, Chinese communities as well as education institutions, can accelerate steady development of overseas TCM hospitals. Expansion of overseas TCM hospitals will enhance Chinese culture overseas communication.

中医、中药为主要内容的养生之道和治病之理, 是中华文化的重要载体, 包含了“天人合一”的生命哲学, 体现了“阴阳五行”的辩证唯物方法, 为人类精神文明和物质文明做出了巨大贡献。近代以来, 随着中华儿女走出国门, 中医也逐渐走向世界, 成为世界人民认识中华文化的重要途径。

[收稿日期] 2017-09-19; [修回日期] 2018-01-17

[作者简介] 周建波, 男, 北京大学经济学院教授, 博士生导师, 研究方向为中国经济思想史、中外商业管理思想; 李婧, 女, 北京大学经济学院博士生, 研究方向为中国经济思想史, 中外商业管理思想。

\* 本文为国家社科基金重点项目《日本东亚同文书院对华经济调查研究》(16AJL003)的阶段性成果。

2015年，中国中医研究院屠呦呦女士由于发现青蒿素而获得诺贝尔生理学/医学奖，更是促进了国际医学界对中医药学这座宝库的重新认识。发展中医药业将不仅为世界人民带来健康与福音，也必定会为中国进一步走向世界奠定坚实的文化基础。

然而，中医药业作为中国传统行业，在国外的发展面临着挑战与机遇并存的境遇。一方面，基于中国经济迅速崛起、中华文化走向世界、中医疗效广为证实及国际合作不断加强的背景，海外中医药业又必将迎来其发展的黄金时期。另一方面，囿于医疗观念冲突、运输距离较长、人才储备不足和医保制度差异等原因，海外中医院的发展面临着需求波动幅度较大、药材质量低下、医师水平参差及替代产品竞争等方面的压力。因此，如何克服困难、利用优势，实现海外中医院的长久发展，成为学术界、管理界以及医学界亟待解决的问题。

坐落于泰国的华侨中医院，在其发展的二十余年中不断书写着海外中医院的奋斗传奇——日就诊人次从10人发展到600余人，医师规模由7人发展为老中青结合的阶梯结构，组织结构由传统诊所演化为现代化医院，社会角色则兼顾慈善机构与中泰合作医疗重镇。<sup>[1]</sup>2017年8月，北京大学经济学院社会经济史研究所课题组在泰国曼谷和呵叻府进行了实地调研，深入了解了华侨中医院的发展历程、管理理念及经营现状，见证了其不断创新、追求卓越的发展理念。细究其经营经验，我们发现，它由表及里无一不是新熊彼特创新理念的具体应用，因此，本文将以新熊彼特理论为分析框架，详细分析华侨中医院的经营理念及其发展经验。

## 一、研究方法和研究对象

早在1912年，美籍奥地利经济学家熊彼特在其著作《经济发展理论》中，将创新作为一种生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系，并且认为创新是社会经济增长和发展的动力。<sup>[2]</sup>这一独具特色的创新理论很好地解释了资本主义的发展动力以及经济危机的爆发原因，奠定了熊彼特在经济思想史中的地位，也开启了经济学中创新研究的新领域。在“创新理论”中，熊彼特认为，任何企业、行业及经济体的发展都要靠供给者内生的创新来驱动，通过这种创造性的“质变”过程，旧的生产方式将被破坏，新工具或者新方法将被应用，新的发展将会被实现。在此进程中，以实现这种“新组合”为职业的“企业家”将会扮演主导性的角色，对于企业、行业或经济组织的发展产生至关重要的作用。

然而，自20世纪30年代的世界经济危机开始，经济学家们一度忙于从需求方面解决失业和经济增长等方面的问题，直至20世纪70年代，面临发达资本主义经济体的经济停滞和通货膨胀同时出现的局面，经济学家的研究视角再次回到了供给端。加之熊彼特对非线性动态系统的直觉推理契合了自然科学的革命性发展，熊彼特的思想再次引起了经济学家们的兴趣，其中，熊彼特的“创新理论”自20世纪80年代得到了极大的发展。学术界将在科学技术问题的研究上遵循熊彼特思路的方法称为“新熊彼特”或者“演化”的方法，<sup>[3]</sup>将最近30多年来以熊彼特创新理论、演化经济学、复杂经济学、系统理论等为基础而迅速发展起来的跨学科理论体系称为“新熊彼特理论”。近年来，尼尔森（Nelson）、温特（Winter）、弗里曼（Freeman）、伦德瓦尔（Lundvall）、阿吉翁（Aghion）等人从不同程度上发展和完善了该理论体系。目前，学界对于新熊彼特理论的研究主要集中于以下两个方面：一是强调创新在打破旧的经济均衡和建立新的经济框架过程中的作用，主要研究创新活动及其推动的包括产业结构、市场结构或制度变迁在内的经济结构的演化过程；二是强调量变到质变的非均衡分析，主要研究介于宏观经济与微观经济之间的产业层面的分析。

熊彼特将经济发展的内在因素归结为企业家在供给端上实施的“新组合”，即创新，并且认为主要存在五种形式的创新：新产品、新生产方式、新市场、新供应来源或新组织。在创造新组合的过程中，实现创新的人——企业家发挥着重要的作用。他必须拥有足够的理性、明确的目标、征服的意志以及创造的欢乐。然而，企业家并非创新的唯一要素，根据伦德瓦尔（Lundvall）等人的研究，

创新活动往往涉及到资本、教育、政府等多个市场及部门之间的合作。<sup>[4]</sup>同时，演化新熊彼特理论引入了达尔文“适者生存”的进化思想，通过适应度来解释经济系统中诸如技术、企业或生产部门等被选择的个体的发展状况。比如，在引入制度分析和需求分析的基础上，蒙托比奥（Montobbio）研究了多部门下的非一致性增长，他认为行业及企业间的替代性及成本差异，同外生的需求增长率和商品的收入需求弹性一起决定着经济结构的变迁过程。<sup>[5]</sup>

分析泰国华侨中医院的发展过程，创新，尤其是企业家的创新在其中起到了至关重要的作用。泰国华侨中医院总部位于曼谷，为泰国著名慈善机构——华侨报德善堂的下属机构。华侨报德善堂于1910年建立，崇奉大峰祖师。大峰祖师生活于北宋末年，当时战祸频仍，满目疮痍，生灵涂炭，民不聊生。大峰祖师云游南下到广东潮汕地区，施医赠药、义葬荒尸、造桥筑路、扶危济贫、博施救众，受到了当地民众热烈的敬仰与推崇。明末清初，战乱再次爆发，潮汕民间便开始效仿大峰祖师广行善事，并构建善堂以崇祀祖公，鼓励后人信受奉行之。潮汕人移民泰国后，十分注重血脉和同乡之情，建立了定期聚会和相互扶持的场所，崇奉大峰祖师，推行其仁慈济世、救苦恤难之善举。1896年，马润先生由乡梓潮阳恭迎祖师金身南渡至曼谷唐人区供奉。1910年，以郑智勇先生为首的12位华侨，发起建立大峰祖庙，始创报德堂，以施殓义葬为业。1936年，经过泰国华侨的改组注册，华侨报德善堂正式成立。推行其仁慈济世、救苦恤难之善举。成立之初，华侨报德善堂主要推行救苦济世及收尸任务，主要服务对象为来泰华人。经重组后，报德善堂将其善举扩大到救生恤死、赈济灾荒、兴办教育、发展医疗等方方面面，活动范围遍布世界各地。在其一百多年的发展历程中，华侨报德善堂不仅培养了实力雄厚、管理有序的救护组与流动医疗队，还创办了华侨医院、华侨中医院、华侨崇圣大学、泰国华文师范学院四家下属机构。<sup>[6]</sup>

同大多数国家一样，泰国自古也推崇传统医学与外来医学相结合的医疗方式。早在素可泰时期（1238—1420年）开始，中医便传入并逐渐融入泰国社会。1906年泰国华侨曾创办了以中医为主要医疗方式的私立医院，之后又陆续成立了一些有影响的中医药组织。20世纪50年代以后，受到冷战的国际环境影响，中泰关系走入低谷，泰国政府制定了诸如“禁止与中国贸易条例”等政策，以限制中医在泰国的发展。直至1975年中泰恢复外交，一些限制中医药的规章制度才被逐渐取消。1987年，泰国国会正式通过批准在泰使用中草药合法化的议案。<sup>[7]</sup>1995年7月1日，泰国卫生部建立了“泰中医疗合作中心”，中心主要致力于扶持泰国中医业的发展，建立中医、泰医及西医结合的医疗方式并推动中泰两国传统医学的交流与合作。在此背景之下，华侨报德善堂于1995年7月5日成立了“泰中医学合作中心”，此中心又以医院的形式注册了华侨中医院。

建立之初，华侨中医院有7名中医师坐诊，日就诊量为10人左右。1996年，医院设置了针灸科，受到患者的一致好评，就诊人数急剧增加，医院规模得以迅速扩大。2000年，为了纪念华侨报德善堂建立90周年及中泰建交25周年，华侨中医院计划新建八层中式大楼，时任泰国副总理兼卫生部部长的长功·塔帕兰先生、中国卫生部部长张文康先生、中国驻泰国大使傅学章先生、华侨报德善堂董事会成员郑午楼博士及胡玉麟博士出席奠基仪式。同年7月，泰国卫生部正式颁布了《中医合法化的执行条例》，泰国从立法上成为除中国以外的第一个宣布中医药合法化的国家，华侨中医院的发展随之也步入了新的阶段。2001年7月，泰国卫生部、上海中医药大学及华侨报德善堂合作成立“东南亚泰中医药中心”，替代了原“泰中医学合作中心”，且由华侨中医院院长任东南亚泰中医研究院政策委员会委员及助理秘书长。

在20余年的发展历程中，华侨中医院始终秉承不断创新的理念，积极同华侨报德善堂、泰国卫生部及中泰各大高校建立合作关系，通过外部合作推动组织发展、促进自主创新，以使得医院更好、更快地发展。本文将以新熊彼特理论为研究框架，以华侨中医院的创新经验为研究对象，分析传统中医院如何继承传统的管理思想，如何引入现代的发展理念，以实现自身发展，传播中华文明。具体而言，笔者将通过分析企业内部的自主创新案例，研究海外中医院组织发展的内在动力；通过分

析行业合作的联合创新案例，研究海外中医产业发展的外在助力。

## 二、创新的源泉——“以病人为本”的坚定信念

泰国华侨中医院持续不断的创新动力的源泉，来自于“以病人为本”宗教般的坚定信念。

与食品、服装、车辆、机械等行业追求利润最大化不同，医药行业追求的是全社会的健康最大化，具有相当的公益性质。这意味着社会对这一行业从业者的期望更高，要求他们摆脱对狭隘的物质追求的限制，走向让天下人身体安康的高尚的精神境界；摆脱家庭血缘的小“孝”束缚，走向为无血缘的广大患者服务的大“孝”道路。由于这个原因，中国自古便有“不为良相，便为良医”的说法。这意味着，只有以人类的文明来引导和充实从医者，才能使他们走出狭隘的小我、小家庭而奔向广阔的大我、大家庭，这便是医药业的创新源泉——有别于为了利益的最大化而创新的其他行业。

就中医药自身来讲，它的发展是与中华文明，尤其是儒释道三教合一的价值观息息相关的。儒家关注社会各阶层的合作，它所强调的“仁者，人也”和“仁者，爱人”的仁学思想，对中医医德的形成、传承与发展起到了指引性的作用。<sup>[8]</sup>然而儒家注重血缘、有差别的爱也使从医者不容易突破小我、小家庭的局限性，还需要道教、佛教的有力补充。建立在道家基础上的道教，关注人和自然关系的处理，一方面主张道法自然，注重养生、卫生；另一方面又主张“圣人无常心，以百姓心为心”，这有助于从医者克服血缘关系的狭隘性，走向服务社会的大我。来自印度的佛教，强调通过身心的平衡，解除生老病死的痛苦，达到涅槃的境界。为此，佛教经典中涵盖了诸多医药知识，佛门弟子中也有许多医僧。然而，佛教对医学最大的影响是将业报轮回、积德行善、普度众生的观念引入了中医医疗体系，这有利于引导从业者给予病人超越血缘关系的博爱与关怀。被后世称为药王的孙思邈在《备急千金要方》卷一《大医精诚》中指出，“老君曰，人行阳德，人自报之；人行阴德，鬼神报之。人行阳恶，人自报之；人行阴恶，鬼神害之。寻此二途，阴阳报施，岂诬也哉？所以医人不得恃己所长，专心经略财物，但作救苦之心，于冥运道中，自感多福者耳。”在这种理论的影响下，医家更重视积德行善、救苦救难，急病人之所急，想病人之所想。

《大医精诚》中还要求，“凡大医治病，必当安神定志，无欲无求，先发大悲恻隐之心，誓愿普救含灵之苦。若有疾厄来求救者，不得问其贵贱贫富，长幼妍媸，怨亲善友，华夷愚智，普同一等，皆如至亲之想……”作为泰国著名慈善机构华侨报德善堂的下属组织，华侨中医院始终不忘中医药业的发展初衷，它秉承“慈悲为怀、仁义济世”的优秀传统，将病人的利益置于首要地位，为恢复患者的健康殚精竭虑，不断创新，在社会上引起了广泛反响。

与家族管理一定建立在共同血缘关系基础上的祖先崇拜不同，超血缘的社会化管理一定是建立在共同信仰基础上的偶像崇拜。正是借助于宋代最终形成的儒释道三教合一的价值观，以及偶像崇拜——佛祖、太上老君、关公、妈祖、观音菩萨等，包括医药业在内的各行各业才得以庙观为聚会场所，形成了自我约束、互相约束的巨大力量从而降低交易成本，这就是宋代以后民间结社盛行，每个行业都有自己的保护神，并定期在“神”的旗帜下聚会，以致出现“家家观世音，户户弥陀佛”，“县县有文庙，村村有关帝庙”现象的原因——希冀借助于超血缘的宗教的力量，降低管理成本，促进行业健康发展。

泰国华侨报德善堂所崇奉的大峰祖师正是这种三教合一的价值观和宗教精神的化身。在华侨中医院总部以及呵叻分院，人们均可看到大峰祖师的贡台或前任院长的铸像，并定期祭拜，这不仅代表了后人对他们的崇敬与纪念，还表达了中医院员工共同的信仰和价值观。一方面，大峰祖师所代表的慈悲为怀、扶危济贫的精神启发员工们一心向善、以病人为本；另一方面，前任院长所代表的辛勤付出、不图回报的精神指引员工们爱岗敬业、以组织为家。

宗教的整合功能有助于缩小社群与个人的差异及社会统一，<sup>[9]</sup>利于共同价值体系的培养。凭借坚定的共同信仰，华侨中医院员工时刻不忘“诚心诚意为病人健康服务”的初衷；通过定期的祭拜

仪式，医院员工得以接受大峰祖师精神的熏陶，从而齐心协力为将华侨中医院建设成为泰国服务最好、得到国家及国际认可的中医院而努力奋斗。共同的信仰凝聚了员工超血缘的爱，缩小了员工利益与公共利益的差异，因而在节省管理成本、减弱信息不对称风险以及规范员工行为等方面起到了重要作用。

总之，华侨中医院的创新源泉来自于其“以病人为本”的经营理念。至于辩证唯物主义的世界观和方法论，则为其创新插上了飞翔的翅膀。回顾华侨中医院的改革历程和发展之路，华侨中医院现任院长蚁锦桐说道：“20世纪50年代在中国的求学经历使我深入学习了马克思主义哲学，它所体现的辩证唯物主义和历史唯物主义方法，使我能够辩证地去思考问题，用发展的观点去分析事情，从而将创新理论应用于传统行业的经营之中。”<sup>[10]</sup>

按照辩证唯物主义的观点，历史上的真理都是对客观事物及其规律的正确反应，但真理是具体的、有条件的，任何真理都是相对于特定事物和过程来说的，都是主观与客观、理论与实践的具体的历史的统一。因此，传统中医药业的发展一方面要传承中华文化之精华，另一方面还需要将新熊彼特创新理论广泛应用到具体的经营实践中去，从而提高经营效率，提高医院竞争优势。

### 三、创新的动力——内在组织的革新

华侨中医院作为华侨报德善堂的从属机构，属于慈善型医院，其历任院长均由华侨报德善堂董事会成员及泰国著名华裔实业家担任，责任重大但薪资微薄。自成立以来，苏壠、蚁锦中和蚁锦桐先后出任医院院长，分别在医院的起步阶段、稳定阶段和飞速发展阶段做出了重大的贡献。受到相沿成习、重视师承、重情信义等传统管理思想的影响，华侨中医院在发展初期形成了以熟人网络为主体、以约定俗成为规则和以师徒关系为脉络的组织结构，这种管理惯例有助于医院在发展初期凝聚力量、节省成本以及降低信息不对称的风险，但是当组织发展壮大之后，这种组织结构内便出现了亲疏有别、权责不明、人才匮乏等问题。作为熊彼特创新理论的坚定拥趸，现任院长蚁锦桐自2009年以来就高举创新大旗，从发展理念、组织结构、生产方式、联合经营等方面对华侨中医院进行了改革，其经验值得广大海外中医院管理者学习和借鉴。

#### （一）组织结构的革新

演化新熊彼特理论的代表人物尼尔森（Nelson）和温特（Winter）提出，企业首先是通过模仿惯例来进行经营活动，在其经营过程中，倘若企业家不满足于所获利润率，则会主动搜寻新的生产组合以替代旧的惯例、谋求企业的新发展。这种具有“遗传—变异”特征的企业演化过程，在一定程度上推动了相关产业的发展，实现了总体经济的增长。<sup>[11]</sup>回顾华侨中医院的发展历程，可以发现，它也在一定程度上遵循此发展规律。在成立之初，华侨中医院同一般慈善机构一样，依靠华侨捐款布施实现组织的正常运营，并以华侨为主要服务对象。虽然盈利并非慈善组织的主要目标，但是任何一个组织若想长久发展，均要权衡成本与收益的关系。因此，为了谋求医院的长远发展，蚁锦桐自担任华侨中医院院长一职后，便将现代管理经验同传统管理理论紧密结合，对医院的组织结构进行了相应的调整。

首先，按照新熊彼特的创新理论，作为创新活动的主体，实现新的生产组合或生产方式的企业家在企业发展中扮演着不可替代的角色。为了实现新的生产组合，医院院长通常需要对医院的组织结构、生产方式及发展战略等问题做出决策。在传统中医院中，院长一般由优秀中医师担任。但在海外优秀中医师资源相对匮乏、优秀企业家供给相对充裕的情况下，华侨中医院自创立之初就打破了此传统：任命经验丰富的华裔企业家为院长、优秀中医师为副院长，同时聘用影响力大的当地中医师作为管理顾问。回顾华侨中医院历任院长的履历，他们无一是传统中医师出身，但他们却可以保障组织顺利度过初创期、发展期、阵痛期和飞跃期。这便为熊彼特“企业家精神”的具体体现——企业家作为实现生产新组合的人，比起专业知识，更需具备的是站得高的勇气，望得远的霸

气，运筹帷幄的定气与胸怀天下的豪气。通过将泰国最著名的华商引入到中医药业的管理团队中，将最先进有效的管理理念引入到传统行业的运营过程中，经营管理与业务发展的专业化分工得以实现，生产效率得以提高，组织利润得以增加。

其次，根据创新理论的观点，一次创新只能带来短期内的比较优势，而无法产生一劳永逸的成果，若想获得长时期的比较优势，企业家必须进行持续不断的创新。在瞬息万变的全球化背景下，组织发展面临的形势、挑战和机遇都在不断变化，组织的任务、战略和制度也均需依据时代背景而及时做出调整。因此，行业领导者必须能够敏锐察觉甚至引领消费者需求的变动趋势，提前创造出人们需要的产品或服务。早在 2005 年，受到女明星减肥潮的启发，华侨中医院便开设了针灸熏药综合疗法的减肥科，之后又开设了中医美容科等科室。的确，在被问到华侨中医院发展 20 余年一直坚守的经营理念是什么时，现任院长蚁锦桐说道：“正如你们所了解的，我们一直不变的就是一直在变。”<sup>[12]</sup>在华侨中医院的经营过程中，自主创新始终被置于组织经营发展的主要目标之中，它的地位从未因新生产方式的发明、新组织结构的创建、新成就的取得或是新领域的开拓而被动摇。

再次，由于企业家不可能准确地预知创新活动的后果以及未来发展的风险，为了实现组织的稳定运转，华侨中医院必须在不断创新的同时，找到有效规避不确定性的方法。正如蚁锦桐所说：“在做事情之前，要充分了解市场环境，制定切实可行的计划，按照时间脉络将其不断细化；在实施计划时，还需要依据具体形势对其做出调整，以实现最终的目标，这样便可有效避免不确定性。”<sup>[13]</sup>

过去的几年中，华侨中医院的员工齐心协力完成了建立中药库、设立分院以及细化组织架构等目标，并取得了卓越的成绩。展望未来之发展，华侨中医院全体员工又将致力于完成中医医疗服务系统的开发、中药博物馆的建立以及中药炮制方法著作的编排等目标，以加强中外文化的沟通与交流，积极融入全球化进程。

然而，目标的顺利实现，不仅需要仰望星空，更需要脚踏实地；不仅需要管理者的坚持，更需要实施者的努力。在创新过程中，员工的工作效率也对医院的发展起到重要的作用。因此，在发展的不同阶段，医院还需要对员工制度进行不断的发展革新。同企业发展的普遍规律一样，在组织发展前期，受限于熟人社会惯性思维的影响，加之对信息不对称风险的规避，以及组织规模较小等原因，组织领导者均倾向于使用熟悉的人力资源网，暂时忽视产权制度及组织规范的建立。对于规模较小的组织而言，这种组织形式最小化了管理成本，最大化了经营收益。但是随着组织规模的扩大以及外部市场的变化，同样的管理方式必然会出现“水土不服”的现象，从而造成组织有效性的损失。因此，在医院规模逐步扩大之时，企业家也应以开放的心态去吸引、接受和容纳更多有志之士，改变原有的重情义轻公平的人事制度，这样才能调动员工积极性、增强团队凝聚力以及降低经营风险。

倘若组织是一颗树苗，人才便为其根基，制度便为其周围的土壤。在现代管理中，随着产权制度的完善，信息不对称造成了委托人与代理人之间的诸多矛盾，为解决此问题，医院管理者立足于东方管理思想，将诚信问题视为解决委托—代理问题的关键。古人曰：“诚，信也。”诚信，不光是指对别人诚实守信，还指获得别人的信任。然而又如中国的一句老话所讲，“害人之心不可有，防人之心不可无”，无论是赢得他人的信赖还是相信他人都是不容易的事情。因此，立足于主张人性善但喜逐利的东方哲学，华侨中医院采取了“诚信为主，监督为辅”的管理方式。一方面，对于员工充分信任的前提在相对宽松的环境中保证了员工的工作自由度；另一方面，以二维码、办公软件等载体为工具的稽查手段，也保证了组织的运营状况有数可查、有据可依。

通过搭建高效的领导班子、制定详细的计划和确立规范的制度等措施，华侨中医院逐渐构建了有别于传统中医院的组织结构。这既是对传统管理方式的继承，又是对它的发展。的确，在本质上，新的管理思想均为传统管理思想的延续和发展，管理思想的革新从来不是对传统的简单否定，更不是对历史照本宣科式的模仿。回顾华侨中医院组织结构的创新历程，我们不难发现，其变中又有不

变。因此，海外中医院不能一味地引进西方的管理思想，还要注重对传统管理思想的传承，这主要表现在华侨中医院尤其注重医疗服务的“生产”过程。

## （二）生产活动的创新

在传统中医院的运营中，人力资本占据很高的比重。对于海外中医院的发展而言，医师质量更是关系组织发展的生死命脉。为了构建专业的医师团队，泰国华侨中医院充分保障医院职工的应得利益。根据员工的劳动投入和价值创造，医师工资包含基本工资、福利补贴、绩效补贴及技能补贴等部分。此外，医院还对于不同年龄段的医师采取了多层次的培养制度。具体来说，为了培养中青年中医师，医院与成都中医药大学、上海中医药大学、天津中医药大学等中国知名高校合作，共同支持本科毕业的泰国中医师远赴中国大陆短期进修或继续攻读医学研究生学位。医院教研处每年还都会定期举办院内和院外的学术交流会议，以研讨疑难病例和交流中医知识。同时，由于中医知识具有明显的“干中学”特征，老中医还会带领中青年医师共同出诊，以传授经验与知识。此外，医院还积极吸引来自中国的优秀中医师加盟，以引入最传统及最先进的中医疗法，提升医院的治疗水平。<sup>[14]</sup>这种兼顾物质收入与精神食粮的激励模式推动了老中青中医人才梯队的建设，成为华侨中医院发展的不竭动力。新的人力资源还带来了新的诊断方法与新的药物组合方式，这便实现了新方法的应用和新产品的生产。

熊彼特认为，“创新”不仅包括新产品的生产和新方法的应用，还包括新供给渠道的发掘、产品的跨地域配置和新组织形式的产生。近些年来，随着医院规模的逐渐扩大，医院对于中药材的需求量与日俱增，仅在2016年，医院用药量就高达960公斤。同时，由于气候差异、运输环境及销售周期等方面的原因，从中药进口商处购入的中药材出现了供给短缺、新鲜度不足和质量差强人意等问题。为了尽快实现“好药材”的经营目标，蚁锦桐院长决定成立新部门以自主开拓中药进口的新渠道：首先，部门成员在网上查询大量资料，对于常用中药的原产地、收购价格、运输成本、税收标准等指标进行了详尽的统计；其次，此团队多次远赴中国的安徽亳州、浙江杭州、河北安国等著名中药产地实地考察，与供货商直接谈判；再次，他们利用中泰两国关于中医药业合作的协议与措施，积极向政府争取中药材进口的税收优惠，以节约税收成本；最后，此团队还建立了隶属于华侨中医院的现代化中药仓，并采用先进的温湿度测感仪器、电脑控制系统和二维码技术来监控其运转的整个流程。<sup>[15]</sup>通过此种方式，华侨中医院开辟了新的供应渠道，完善了供给端的创新进程，并解决了药材数量短缺和质量参差的问题。

为了方便病人就诊，华侨中医院不仅从小处着手，为患者提供干净整洁的就医环境，设置免费中药饮品自取处，为病人提供呼叫出租车服务，定期举办免费中医护理讲座；而且从宏观考虑，积极同泰国政府合作，竭力推动中医纳入医保等相关事宜，为节约民众的就医支出而不断努力。20余年来，数百名病人念于华侨中医院的好服务、中医药的好疗效，为华侨中医院踊跃捐款。这种“以病人为本、为病人考虑”的服务理念既是对传统中医理念的传承，又是对其的发展。

华侨中医院从医师队伍、药材质量和服务水平等方面进行的创新，对于提升医院业务水平、推进中医药业发展以及改善病人治疗效果均具有重要意义。总结华侨中医院在生产活动中的创新之处，不仅有利于我们理解其“好医生、好药材、好服务”的发展理念，也有助于其他海外中医院学习和借鉴其发展经验。如同企业经营一样，中医院的运营过程实际上也是中医服务的产品生产过程。受到创新的积累性、路径依赖和相互作用等特征的影响，不同企业或行业在实现生产新组合的过程中，彼此之间总会相互交织、循环和反馈，因而，研究其他部门对于中医院创新发展的影响显得十分必要。

## 四、联合创新——产业发展的外在助力

熊彼特认为，企业要实现新的生产组合，仅仅靠企业家的力量是难以达到目的的，除此之外，它还需要资本市场和银行家的支持。经济合作与发展组织也于1997年在《国家创新体系报告》中指

出，创新是不同主体和机构间复杂的相互作用的结果。近些年来，随着经济全球化的进程逐步加深，不同部门之间的关系愈发错综复杂，外在助力在创新活动中扮演的角色也更为重要。因此，海外中医院的创新发展，不仅需要依靠其自身实力，还需要借助华人团体、慈善组织、国内外教育机构以及各地政府机关等多方面的助力。

海外中医院作为一种特殊性的组织，为追求长远的发展，避免出现紧张的医患关系及突发的医疗事故，不应当过分重视短期利润。与此同时，任何组织想要发展壮大，又不得不考虑现实利益，这便产生了一对矛盾。此矛盾的解决不仅需要医院自身的努力，还需要其他部门的支持，比如：医院在建立之初，可以依靠当地慈善组织、华人商会或者宗教组织的力量，寻求资金、设备及人才等方面的支持。作为泰国著名慈善机构华侨报德善堂的下属单位，华侨中医院在其发展过程中，始终有能力将盈利所得用于完善配套设施和提升服务水平。洁净的就诊环境、贴心的就诊服务和良好的医疗效果都将有助于提升医院形象，从而为医院带来更多的盈余。这样的良性循环不仅实现了“以病人为本”的建院初衷，而且达到了多方共赢的发展目标，推动了中医药业及中华文化的传播进程。

在人才培养的问题上，一方面，华侨中医院积极与国内知名高校合作办学，另一方面，应泰国各大学中医专业的培养需要，医院于2009年成立了临床教研处，先后为400余名中医专业本科生提供了见习培训的机会。在上级医师的指导下，本科生通过参加门诊、跟诊等工作，初步接触了四诊八纲、设计药方等中药工作，培养了学以致用、辨证论治的工作能力，感受到了救死扶伤、人道主义之医风医德。在见习中表现优异的学生还有机会拿到中国政府发放的专项奖学金，远赴上海、成都、武汉及陕西等地的中医大学继续学业，攻读研究生学位。在学成之后，学生们将会奔赴泰国各地，或进入中医院工作，或独立开设中医诊所，或从事其他工作，这便能够带动中医业在泰国各地的发展，使中华传统文化在世界各处落地生根。

由于中药疗效不断得以验证，中医药业的发展自然受到了各国医疗部门的重视。对于海外中医院而言，如何发掘、创造并且利用自身优势，与政府建立稳定的合作关系必将成为其工作的重中之重。自创立以来，华侨中医院就积极寻求同中国及泰国政府进行合作的机会：一方面，它同中国政府联合设立奖学金、同国内著名中医药大学合作进行课题研究；另一方面，它又与泰国卫生部门合作开办中医讲习班，与泰国教育部门合作培养中医师。同时，华侨中医院还聘请了经验丰富的退休政府职员参与管理工作。现任医院副院长的周少华女士在退休之前，曾任职于泰国卫生部泰医和替代医学发展司(DTAM)30余年，在谈及海外中医院的发展问题时，周少华副院长谈到：“除了医院的自主创新之外，政府的大力支持对于海外中医院的发展也起到重要作用。现阶段，中医的发展在泰国遇到的最大瓶颈是如何被尽快纳入医疗保险体系之中，而此问题的解决则需要中医院与政府合作进行就医成本的统计和分析工作。目前，华侨中医院和泰国卫生部均在为了中医纳入医保事项而共同努力。”<sup>[16]</sup>

海外中医院与政府部门之间的合作，将不仅会实现二者互利共赢、共同发展的目标，还会推进中医药业在海外的传播和发展进程。

总之，通过与资本市场、华人团体、宗教组织、教育机构及政府部门建立合作关系，华侨中医院开拓了整合资源、培养人才以及增强管理的新方式，医院业务也因此得以飞速发展。

## 五、结语

自1995年成立以来，泰国华侨中医院不断创新、持续发展。泰国华侨中医院的发展壮大，与华侨社团的中西文化背景密切相关。一方面，儒释道三教合一的宗教信仰给予了医院职工“以病人为本”的坚定信念，成为了华侨中医院创新的源泉；另一方面，新熊彼特理论为管理团队提供了发展的具体途径，成为华侨中医院创新的动力。在经营过程中，泰国华侨中医院最大的特色是：医学专

业人才与实业经营人才相结合，宗教的慈善理念与专业化的运作相结合。前者提高了华侨中医院的创新能力，使其在众多海外中医院中脱颖而出；后者则为这一创新提供了源源不断的精神源泉，使其具有了生生不息的强大生命力。

其实，华侨中医院的这两大特色即使放在国内中医院中也是非常突出的。近些年来，国内中医院有了很大的发展，但普遍存在两大短板：一是企业化经营不够，更多的是专家治院，缺乏外部资金、人才的大量引入；二是对人类文明，尤其是儒释道三教合一的价值观的继承不够，存在业务能力与人文素养严重不相匹配的情况。前者影响了中医院目前的发展，后者势将影响中医院长期的发展。尽管某些民营资本进入了中医领域，对中医院的发展做出了一定的贡献，但由于缺乏对人类文明和传统文化的传承，又使它很容易走上唯利是图的道路，因而遭到社会舆论的批评。在此方面，泰国华侨中医院的创新之路非常值得国内中医院借鉴，它预示着中医院发展的趋势和方向。

随着经济的快速发展，中华文明也在不断走向世界。中医药业作为中华文明的重要载体，理应被传播到全世界，为更多的人们带来健康与福音。随着世界医疗体系对于中医中药的认可度逐步提升，诸如泰国允许合法中医师开设诊所、针灸纳入澳大利亚医保体系以及中医孔子学院逐渐遍布全球等，中医药在海外的发展前景也将愈发光明。

只是任何事物的发展都存在规模效应。目前，海外中医院的发展还将面临以下挑战：第一，面对不断恶化的自然环境，如何保质保量地满足对中药材与日俱增的需求；第二，在海外中医教育资源不断完善之时，如何快速提升临床教学和实训教学水平；第三，在中医药就诊成本不便核算的前提下，如何证明中医在各类诊断方式中的优势地位，等等。在挑战与机遇并存的发展前景中，海外中医院应当建立尊重生命、以人为本的共同信仰，坚持博施济众、扶危济困的优良传统，秉承继往开来、日新月异的创新理念，依靠经营管理与医疗业务协同发展、宗教信仰与组织运营相辅相成的双轮驱动，推动中华文化走向世界。博大精深、源远流长的中华文化也将随之更加枝繁叶茂、活力无限。

#### [注释]

- [1][14] 华侨中医院内刊：《精诚中医二十载，营造疗效新贡献》，第 61~70、69~73 页。
- [2][美] 约瑟夫·熊彼特著，何畏、易家祥等译：《经济发展理论》，商务印书馆，1990 年，第 69~74 页。
- [3] 王晓蓉、贾根良：《“新熊彼特”技术变迁理论评述》，《南开经济研究》2001 年第 1 期。
- [4] 颜鹏飞、汤正仁：《新熊彼特理论述评》，《当代财经》2009 年第 7 期。
- [5] F. Montobbio, “An Evolutionary Model of Industrial Growth and Structural Change”, *Structure Change and Economic Dynamics*, 2002, 13:387–414.
- [6] 报德善堂内刊：《华侨报德善堂 100 周年纪念特刊》，第 3 页。
- [7] 王孝蓉：《中医药及泰国传统医药在泰国的发展概况》，《中国民族医药杂志》2010 年第 10 期。
- [8] 顾颜文：《儒家仁学思想与中医医德》，《河南中医学院学报》2007 年 4 期。
- [9] 杨庆堃：《中国社会中的宗教》，四川人民出版社，2016 年，第 88 页。
- [10][12][13] 2017 年 8 月 4 日，笔者于华侨中医院曼谷总院五楼会议室采访蚊锦桐院长。
- [11] Richard R. Nelson, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- [15] 2017 年 8 月 5 日，笔者于泰国华侨中医院中医药方会议室采访陆玫瑰女士。
- [16] 2017 年 8 月 6 日，笔者于华侨中医院呵叻分院会议室采访周少华副院长。

[责任编辑：乔印伟]