

# 顾建文：一个医者的精神世界

本报记者 韩雪

## ■ 聪明的普通人

还是年轻的管床医生时，顾建文曾管过脑外科重症监护室的病人。重症监护室里躺着十几个病人，病人大都处于昏迷状态无法自主咳嗽，需要护士操作床旁的吸痰器，帮助病人定时吸痰，确保肺部不受感染。

一次，谢护士长从外面回来，对着管床护士劈头盖脸就是一顿批评。

等人走了，顾建文问护士长：你为啥批评她？

护士长说：她没有给病人认真吸痰。你咋看出来的？顾建文好奇了。

每次吸痰后，储痰罐的液体位置都会升降变化。护士长在走前特意记了一下位置高度标识，回来一看，标识没变。

“这个护士长是不是很聪明？”对于工作中遇到的那些聪明的普通人，顾建文会抑制不住地表达欣赏。

“聪明”在顾建文眼里，不是机巧、不是油滑，也不仅仅是对一个人智力水平的赞赏，更是概括了责任心、意志力、自律性等良好品质，约等于智慧。

2015年8月到原解放军306医院当院长前，顾建文在原成都军区总医院、原空军总医院两家医院当过9年的副院长，尽管站在了高处看全局，他还是常常在微末处抓工作。

刚到原解放军306医院（现为战略支援部队特色医学中心）上班，来来回回走了几天，顾建文留意起脚下的地。

没多久，医院就采购了扫地吸尘器，新任院长提出一项具体要求：吸尘器必须每天在医院内部来回地吸、洗地。“一开始，吸尘器每天能吸出来50公斤的尘土。工作了一段时间，赶上下雨，地面原来的颜色全显现出来了。”

就诊的病人和家属踏在灰色的路面上，循着红色的标识分流去不同的大楼。所有人都能感觉到医院的清洁变化，却又说不清楚到底哪里变了。

“无论什么样的管理，都是通过很多管理手段和管理环节实现的。拿看病来说，90%的病不是大病、复杂病，治疗的关键就在每一个环节。”

“生命都有自己的顽强周期。”让顾建文发此感慨的是一次，他对ICU的休克病人进行抢救，全力升压也调不上来，血压直线下落，但降到一定程度，咋，突然就不降了。然后，血压自己开始往上升。“就好像身体遭遇极端状态，体内的另外一套机制启动了。这种情况，作为医生已经回天无术了，只能看着病人自己的反应机制发挥作用，慢慢好转。”

30多年从事医学临床、科研创新和行政管理，顾建文作为神经外科专家，累计完成6000余例高难度手术。但留给他的感受是，生命自有神奇之处，也有着太多未知奥秘，现有医学知识并不能解释得清。

这让他遇事时更加淡泊豁达，“生生死死就是一瞬间的事，到那个时候会觉得，健康快乐地活着，比什么都好。”也促使他将目光从表面的生命监测仪上挪开，投注到对人的内在隐性系统的探索上。

医院的人都知道，顾院长喜欢随手摄影。拿着手机或相机的顾院长哪里都去，书写病案的医生、俯身病床前的护士、执勤的哨兵、行走的保安以及打扫卫生的清洁工，许多普通人专注工作、辛勤付出的一瞬，都曾定格在顾院长的镜头里，出现在他的朋友圈。

“我可以在照片中发现很多员工的优秀表现和医疗管理不足之处。比如口罩帽子戴得是否合规，操作是否符合感控要求等，发朋友圈，更是起到了鼓励大家的作用。”

在某种程度上，这些瞬间定格就是管理的细节，产品的示范，是医护人员的高光时刻。还不止这些，医院食堂的餐饮、街边市井的生活连同科普文章、知识帖一起，不加分类地排列在一起，将顾建文的朋友圈界面拉得越来越长。

尽管，也免不了有人借批批评他，爱人也说：“一天到晚发那些干啥？”

但医卫领域以外的很多人，看着顾院长的朋友圈，会得到更多医学健康知识，有时也会心一笑：“原来在医院工作是这样的，医生护士也是和我一样辛勤努力的普通人嘛。”

## ■ 注重规则，及时常打破

全国政协医卫界委员有90多人，每年两会期间顾委员会抽空为每位委员留影。政协凝聚共识，医卫界委员之间也来往



图片由受访者提供

得比较多，探讨国家医疗卫生大政，参政建言献策，敞开心扉交流，无疑，摄影也是其中的一根纽带。

“我有一种愿意和别人交流、愿意打开自己心扉的意愿。”本科毕业于第四军医大学的顾建文，曾跟随导师进入过科学研究的领域，但最终，他还是做了临床医生。

当医生，充分发挥了顾建文擅长跟人打交道的长项。“几年时间我连续担任住院总医生，既要医疗手术抢救，又要做学科管理，相当于中间的经理。要做着其他医生把病人管好、组织好，还要配合好上级医生的手术。”

军装的笔挺衬托下，顾建文面容威严、坐姿端正，但他却并不是一个充满紧张感的人，言语、神态中有着游刃有余的适度松弛。

“好的医生一定懂管理，小到病人管理，大到技术管理，再到到学科管理，都需要有目标，有实现目标的方法，以及实现目标的考核标准和路径。没有这些，肯定是半途而废。”医院管理尽管复杂，但无论具体到哪一项，都有基本规则。“手术开错了，护士输液输错了，其实违反了查对制度。一个病人住进医院，永远都有个医生管他，即使这个医生休假了，另外一个医生也会马上接手。这些背后，就有首诊医师负责制、值班交接制度在发挥作用。医院很多问题可以全列到18项核心医疗制度里，认真落实就不会出问题。凡是出了错，一定能在这些基本制度里找到违反的条款。”

在原成都军区总医院工作的10年，顾建文年年都能赶上两两大事。汶川地震、玉树地震、彝良地震救援，尤其2009年成都公交车燃烧事件发生后，他所在的医院更是第一时间承担了烧伤人员的救治任务。

四五十个重型烧伤伤员被迅速送进医院，门诊一下爆满，医院人员进入应急状态，迅速腾空病房准备专用病区及急救设备。立即按烧伤九分法与面积算法，先检伤分类，轻的走一条通道，重的走另外一条通道。然后再组织进行评估分类，评估病人当前状态，确定由哪些团队接手，之后进入到医院救治常态。等到扛着摄像机的电视台媒体到达时，全部病人完成了包扎处置，病房的病人盖着淡蓝色床单、神情不再无助，医护及探访人员都穿着隔离服，每一步都有规范，一切有序。

当年这场救治近50名烧伤伤员的大

型工作，基本没有先例可循，就是在顾建文与全国烧伤专家共同努力下，患者顺利渡过休克关、感染关、修复关。

在军队野战训练中，野战医院也有训练目标。但具体到怎么救治伤员、怎么埋锅造饭、洗浴上厕所这些看似细微的环节，不仅关涉着既定的规则，也考验着组织者解决问题的能力。

野外厕所过去全靠一个锄头、一把铁锹、一卷卫生纸。“但是作为卫生兵你不能这样啊，自己都不干净，怎么完成救治伤员的任务？”顾建文为此专门研究过野外生态厕所。他琢磨出用车载铁板搭出厕所、滑粪槽，排入简易化粪池、混入环境化粪池，同时把生活废水引到厕所——化粪池，一有排泄物，生活废水将其冲到化粪池进行分解，最后分解液排入下水沟，没有蚊虫，环境也没有污染。

野战训练刚结束，云南彝良就发生了地震，顾建文到达后，发现当地也有同样的如厕问题。

地震抢救按照作战形式成立了联合指挥部，而临时的简易厕所就搭建在距离指挥部20米处。开会期间，飘过来的阵阵异味直熏人鼻，加上雨季泥泞，蚊虫孳生，直接影响官兵健康。

会后，顾建文跟指挥长建议：“能不能改造一下目前的厕所？我们建过生态厕所，也是刚刚训练实践完……”

还没等他说完，指挥长就说了三句话：“马上办，立刻办，你去办！”

按照顾建文画的图纸，生态厕所很快就建好了，驻地卫生条件大为改观。“野外培训不是光遵循着现成大纲规则就行了，当中也有科学实践，需要不断思考，打破现有格局。”

一个拥有26项发明专利的人，日常都在琢磨什么？

病人看完医生，还想找医生怎么办？顾建文在琢磨建个医患交互平台。“不仅可以用于对话联络，病人病案系统也能够自行上传，AI技术统一管理，既方便医患，也保护隐私。”

他还给学生出主意，制作类似自带沙发的气垫褥，起初用于方便痔疮手术后的病人。“气垫褥充气后就可以使用，把气一放就可以站起来。到了野外，还可以当成旅游椅，随时坐随便坐。做得厚一点，还可以

当成滑雪裤。把气垫高度往腰部提一提，可以当个腰垫，开车时防止腰椎间盘突出。”

目前的医用防护服采用分体式，一套穿下来很费时。还得额外搭配口罩、面罩、护目镜和帽子，才能发挥完整的防护效力。这样不仅容易因为各部分间贴合不紧增加暴露风险，特别是透气透湿差导致憋闷大汗，容易诱发脱水休克。顾建文又设计了一种新型材料透气、透湿型舒适型一体式的医用防护服。但检测认证周期太长，迟迟用不到一线防疫人员身上。等得久了，他有点焦急，向全国政协提交了一份提案，呼吁对突发公共卫生事件中新技术成果转化，建立管理体系和保障机制。

仔细听，能分辨出顾建文讲话时“哎呀那个啥”当中的陕西味。小时候他在西安古城生活时，军人父母下班晚，要求他承担一部分家务，但忙碌的父母往往只给任务、不教方法。这种教育方式反而锻炼了顾建文主动想办法解决问题的能力，用到工作上，就是许多的发明创造。

最近，顾建文又在研究构建一种分类器，通过研究猕猴的脑电信号，预测出猕猴手部运动的目标。对他来说，“想干的事情真是太多了。”

## ■ 经常思考问题

当下，非线性物理研究很热。2000年时相关研究还比较少。顾建文以《颅内压及脑电图的非线性动力学分析对脑损伤的测定》这一课题，申请到了国家自然科学基金。“当时，我用理论物理的方法对颅脑创伤后的昏迷程度进行判定，发表了一些文章。现在，临床都已经有了产品出来了。”

“非线性说起来也简单，比如一个房间里有5个人，要形容这5个人是站是坐是跑是跳，非线性就可以精准实现。”顾建文待在一间办公室，如果用非线性方法分析，他的大脑活动无疑是活跃复杂的。医学是顾建文的思考出发点，但他不仅仅谈论医学。在对历史、文化、民族、地理等具体问题分析解读的背后，有着他勤奋的脑力。

“比如，如何对待一颗苹果树，是感慨秋天到了，苹果红了，一片丰收呢，还是老老实实地坐下来，日复一日观察记录苹果的成长过程？”

顾建文无疑属于后者，他会自己实践、思考、总结、践行并获得某一具体知识。“要做一个冷静思考的独立人吧。”

要到达这个目标，必经之路一定是学习。“养成终身学习的习惯，才能在以后的学习和工作中自觉地不断学习并吸收新知识，才能适应层出不穷的新理论新方法，找到各种新疾病的治疗方法。”这话，是说给医学生听的，又何尝不是顾建文自己的经验？

刚当医生那几年，顾建文无论医术还是管理，都算得上风生水起。有过路人好心点他：“你小子就知道做手术，不搞搞科研？”

“那我就弄两个呗。”嘴上开着玩笑，事可是入了心。

连续3年，顾建文天天读文献。几个春节，爱人带着孩子回父母家，他独自在实验室里待着，在办公室里熬着。后来发觉研究上有困难，很多实验国内没有相应条件。他联系到日本久留米大学的赤须、崇教授，对方欣赏他的研究方向，为他提供了客座教授的身份，还在当地搭建了实验平台。

在日本，顾建文受到了实验室同事的热情接待。到日本家庭做客时，他惊觉这个百年历史老宅里的厕所竟然是百年的抽水马桶。而且，马桶下水有一圈口子槽，观察了半天，他确定那是用于吸风的。这样马桶的气味就被下水的通风系统带走，不会弥漫到整个房间。

“健康到底是什么？至少是不患病、得小病、晚得病吧。”现在越来越多的人认识到健康需要通过习惯的管理来实现。

第二次见到顾建文，发现他体型有些变化，问起，他坦言：“我已经有葡萄糖不耐受的早期状态，最近我改了饮食习惯，控制淀粉主食，通过生活方式的改变，改善健康状况。”

推己及人，顾建文反问：“你知道我们现在的医疗效率为什么不高吗？很多病人每隔几天就到医院看病，为啥？问题在于他没有改变生活方式。医院也没有全科医生对病人进行全面指导。”

日常在医院，顾建文总强调要开展多学科联合会诊。他也经常对医生说：“你服务的是一个人，不是服务一个病。每个病人都是综合病人，所以医生必须要有综合医生的底子、综合病人的思维、综合医生的判断，才能做好一名专科医生。”

人世风寒暑往，医院里人生百态。无论多忙，每周，顾建文都会站上手术台。在他眼里，手术台是神圣之地，那里，不计纷扰不发牢骚，有的，只是医者的慈悲初心。

顾建文：

第十三届全国政协委员，战略支援部队特色医学中心主任，神经外科专家，博士研究生导师，中华医学会理事。全军首批高层次科技创新领军人才。2020年获第十二届“中国医师奖”。

## 记者手记

## 最重要的这件事

本报记者 韩雪

工作日早晨，临近9点，北京市朝阳区志新路安翔北里9号大门外，车辆司机在保安指挥下扫码、排队，一会儿工夫，就顺利进入到战略支援部队特色医学中心。听院长顾建文介绍，战略支援部队特色医学中心是曾经的解放军306医院，主责是保障航天员。“天”字号的航天载人飞行卫勤保障任务，就是顾建文带队负责执行。

载人航天是人类航天活动中系统最复杂、难度最大、要求最严的系统工程，医疗救护又是最后的保障底线。对于顾建文们来说，救治力就是战斗力，要想尽一切办法提升救治力的建设方向。为此，他带领队员穷尽所有航天员可能出现的伤情设置抢救预案，2016年时，针对神十二任务设置预案，形成了包括《航天员低温条件下医疗救护实施预案》等12种预案处置体系，每种处置方案都演练实操达十数次以上。

今年在接到神十二任务后，顾建文又带队设置了载人航天急救的SOP标准化救治流程，包括发射上升段载人飞行任务医疗救治方案、着陆场医疗救治保障实施方案、航天员可能发生的11种意外伤情及急救流程和用药原则、紧急医疗救护队的救治原则，甚至还有直升机不能起飞的救治预案、特殊地貌或极端天气下的急救预案等。在神十二发射前，直到进入倒计时15分钟，负责发射和回收救援工作的顾建文他们才离开发射塔架。“负15分钟前，航天员还可以从70米高的发射舱里滑到地下，我们就等在那里。”

中秋节前，神十二顺利返回，等在地面迎接3位英雄归来的，也是顾建文他们。看着平安归来的3位航天员，顾建文笑得格外舒展，那是任务顺利完成一种由衷的开心。后来，顾建文对人讲，“此生走了这么多地方，做了这么多事，最重要的就是这件事。”

最近一段时间，顾建文又开始忙碌。此前从公开报道中看到，9月20日满载货物的天舟三号货运飞船已先一步驶入太空，向中国空间站运送了太空“包裹”。前几天又有消息称，神十三的船箭组合体已转运至发射区。一切迹象表明，神舟十三号已准备就绪，将运送3名新的航天员前往空间站，展开6个月的太空生活。

对于首次上天的航天员来说，即将到场的航天任务既令人骄傲，更是前所未有的挑战。而首当其冲的，就是来自身体的挑战。好在，这种挑战不是由航天员独自承担，身处幕后的医疗保障者们，将与航天员们共担国家任务、极限挑战。

