

学思想 强党性 重实践 建新功·蹲点调研记

探寻程家桥街道社区卫生服务中心开展全专结合及紧密型医联体建设的启示意义——

有“明星医生”，首诊在社区才有“医”靠

■本报记者 李晨瑛

“韩医生，我吃酱肉的时候不小心咬到了骨头，牙齿断了，您快看看。”

符阿姨口中的韩医生，是牙医韩卫平。

早上8点刚开诊，长宁区程家桥街道社区卫生服务中心二楼的口腔科已忙碌起来。15平方米的单人诊间，不时传出“嗞、嗞、嗞”的打磨声。听闻紧急情况，韩卫平赶紧放下手上的活。

“牙齿裂了一块，但问题不大，后续先根管治疗再做牙冠修复，可以保住这颗牙。”简单处理了下突发情况，韩卫平细心地为符阿姨预约了第二天下午的口腔门诊，请她再来这里做进一步诊治。

四张牙椅、四名牙医，年门诊量近1.5万人次。程家桥街道社区卫生服务中心的口腔科，在许多辖区居民口中已成了一块“招牌”，不少外区甚至外地的患者也冲着这块“招牌”而来。

日前，上海市卫健委发布消息，鼓励社区医疗机构进一步强化服务内涵，开展适宜的口腔、中医适宜技术项目等，提高全科医生对社区居民的吸附能力。如何让家门口的社区医疗机构成为越来越多居民就诊的首选地？小小口腔科成长为社区医疗机构“人气王”的样本，极具启示意义。

时下，在踏入高质量发展新赛道上，沪上一批社区医疗机构正在转型中寻求新突破。

快不起来的口腔科定下规矩

能一次为患者解决的问题，不留到第二次

走进程家桥街道社区卫生服务中心口腔科，这里大体布局呈“一”字型，依次划分为治疗区、回收清洁区、保养包装区、灭菌存储区、技工间等几个区域。韩卫平、吴昊、张慧等几位医生手上工作不停，护士叶洁好不停穿梭其中，密切配合着牙医们的治疗。

刚完成“紧急处理”，定下心来的符阿姨，和记者讲起发掘这个“宝藏科室”的经过。今年59岁的她平日爱吃零食、嗑瓜子，舌尖愉悦了，一口牙却陆陆续续开始出问题。她曾跑过多家牙防所和三甲医院的牙科，“看上一次牙，总要耗上大半天，路太远，太耗精力，吃不消。”

直到有一次听邻居介绍，家门口的医院就有“宝藏医生”，不妨一试。“十多年前在这里保住的牙，用到今天，都没再出过问题。”在社区医疗机构获得满意的疗效后，符阿姨不再为看牙而奔波了。

随着年龄不断增长，人的牙齿也在不断磨损消耗。第四次全国口腔流行病学调查显示，我国达到牙齿健康标准的人不足1%，口腔疾病的整体发病率达90%以上。这其中，老年群体龋齿率为98.4%，在65-74岁老人中，86%存在牙缺失，全口无牙的比例为4.5%，平均牙量22颗，缺牙已修复比例为63.2%。

老年人牙齿问题多，要看好一颗患牙，少则跑两三次，长则耗时数月。由于民办口腔诊所报销比例较低，口腔专科医院预约周期较长，如果老年人能在家门口获得相对专业的牙科诊疗服务，无疑是最经济、最方便的选择。

20年前，程家桥街道地段医院正式翻牌成为社区卫生服务中心，所有科室全部更名为全科门诊，唯独口腔科保留了下来。彼时院方的考虑是，必须保留住诊疗特色，这既是居民就医所求，也是中心长远发展的底气。

这些年，口碑积攒起来了，患者越来越多，口腔科也“成长”了：从最初只有一名牙医，扩充至“四名牙医+一名护士”的五人团队。附近居民的大部分口腔治疗需求，如补牙、拔牙、洗牙、根管治疗、活动假牙、烤瓷牙、正畸以及牙周病治疗等，均可在此得到满足。

“口腔专科医院专业划分得更细，有时候，为了看一口牙，患者要往返几个不同的科室，经常一头雾水。而我们在一个诊室中，就能帮助患者解决多个问题。”今年是韩卫平在中心口腔科



记者记

“一颗牙断不了的交情”

社区医疗机构的吸引力从何而来？采访时，一位患者分享了一个故事：他曾有一颗患牙，跑了全市多家牙防所，医生均告知必须拔掉。到了牙医韩卫平这里，通过报损治疗，在连续跑了五次后，硬是将这颗牙保住了。现在他

65岁，满口牙，一颗没少。

这位患者称自己与韩卫平是“一颗牙断不了的交情”，这既是玩笑话，也是真心话——只要能切实解决患者难题，就是好医生，无关医院牌子与医生职位、职称。社区医生与居民间的

位患者，往往要看到晚上六七点。即便如此，医生们仍愿意自我加码，在技术上不断精进。韩卫平告诉记者，待手术室准备到位，这里将来就可以开展种植牙技术了。如此一来，基本覆盖了全部口腔诊疗服务。

家门口也能免费看“特需门诊”

患者的看病需求满足了，全科医生的医技能力提升

小小口腔科，名气不小。对程家桥街道社区卫生服务中心来说，这个经过20多年积淀而长成的“王牌科室”带来的不仅是人气，更多的是启示：能不能复刻，推出更多满足老百姓需求的诊室？

在入选上海市公立医院高质量发展试点单位后，中心开始布局发展新赛道：打造全专结合门诊。

走出口科，顺着楼梯往下走，只见一楼大厅的易拉宝一字排开，引人注目。记者走近一看，发现华东医院、瑞金医院、同仁医院、龙华医院等沪上三级医院不同科室的专家，每周都会到这里坐诊。相关负责人介绍，在每个上级医院专家开设的专病门诊中，都会配备1-2名全科骨干医生共同坐诊。

70岁的老陈在爱人搀扶下，慢慢走进程家桥街道社区卫生服务中心消化内科门诊。接诊他的是复旦大学附属华东医院老年科、消化内科主任医师姚健凤和中心全科医生张鑫。

“医生，我之前患过胃癌，手术和化疗之后总是一吃就饱，食欲不振。”消瘦的老陈说话声音很轻，语速缓慢。“化疗结束之后，体重还在持

“黏性”，因地理位置而天然存在，当医生拥有过硬的专业技术，自然更容易收获患者的青睐。

随着主题教育开展和大兴调查研究的深入，人们期待医联体建设能够得到更快更好的推进，上级医院牵手基层医疗机构，优质医疗资源所辐射的不仅是患者，更是全科医生。眼下，不少社区医疗机构正在全专结合上不断发力，培植更多全科医生的专科能力，打造出具有竞争力的“王牌专科”和“明星医生”。

续下降，我们都很着急。”他的爱人在一旁补充，语气焦急。

听到这里，姚健凤拿出一张白纸，“爷叔，把你的一日三餐都列出来。”老陈愣了愣，很快反应过来，开始回忆自己的三餐饮食。“早上一碗稀饭配上酱菜和鸡蛋；中午基本上是面食和一些时令蔬菜，荤菜不怎么吃；到了晚上几乎就不进东西了。”

老陈书写的同时，姚健凤开始翻看他的病历，上面显示“肿瘤标志物正常”，这意味着老陈的癌症没有复发。“爷叔，你的病因主要考虑是化疗后胃肠功能紊乱引起的消化不良，我给你开点促进消化的药物，最重要的是调整一下饮食结构，要保证在有限的摄入量内做好饮食搭配。”姚健凤娓娓道来，“就拿一顿饭来说，进食200克食物，米饭吃50克比较合适，再搭配一些简单的蔬菜和荤菜，尽量保证每餐进食的蛋白质品种丰富一些。”

在一旁的张鑫医生继续给老陈做“翻译”。“50克米饭，大概就是一个半拳头那么大。中午可以吃点猪肉、牛肉，晚上可以吃些鱼和虾，不用强迫自己吃，1-2块就够了。”

花了大约半个小时，老陈的情况总算梳理清楚。约好下次复诊时间，夫妻俩牵着手心满意足地走了。

在家门口就能看免费的“特需门诊”，对于社区居民尤其是老年患者而言极具吸引力。当然，受益于全专结合门诊的不仅是患者，全科医生的成就感也在提升。

“目前，我们已经和包括华东医院、龙华医院、瑞金医院等在内的8家医院22名专家达成合作，上级医院的专家教授隔三差五就来坐诊带教。”程家桥街道社区卫生服务中心副主任于爱华介绍，

中心新推出的专科、专病门诊如心血管内科、肾内科、消化内科、内分泌科、营养科、康复科、关节病专病、睡眠专病、便秘专病等，这些都是聚焦老年人的常见病、慢性病而开设的，不仅直击老年人群的就诊“痛点”，而且对更多全科医生来说，是职业发展的新起点。

张鑫跟着姚健凤看门诊已有半年。“在以前，80%-90%患者的主要诉求就是配药。”张鑫坦率地说，在正式推出全专结合门诊之前，全科医生更倾向于基本的全科诊疗，如配药、检查、化验等。但现在，找她看病的患者越来越多。

张鑫的老患者王阿姨因胃不舒服找到她。“王阿姨脸色看着不好，消化不良，食欲不振。”虽然老人一再强调自己只是老毛病，但张鑫还是看出些许端倪，几番劝说请王阿姨做个全面的胃肠镜检查。检查结果初步怀疑，王阿姨罹患的是早期胃癌。

消化内科的门诊上也有不少老年患者因便秘问题而来。统计数据显，65岁及以上老年人群中，近38%老年人饱受便秘困扰，随着年龄增高，便秘发生率也随之增高。更糟糕的是，老年人多伴有心脑血管等基础性疾病，如排便不当，极有可能诱发脑血管意外、心率失常，甚至是心梗危及生命。

“治疗便秘的药物分七个大类，涉及几千种药物，其适应人群、作用机理、不良反应均不完全一致。我希望在全专带教下，全科医生能明白如何为患者解忧，不仅要明白该怎么做，更要懂得为什么这么做。”姚健凤说。

目前，中心也给每位全科医生下达了学习目标：发展自身业务能力的同时，带动专科相关医技能力同步提升。在不断孵化中，中心期望能至少培养出1-2名在居民心中有口碑的全科医生。

“请进来，走出去”做强全专结合

打造更多“明星医生”，吸引更多居民“回流”

随着一批专科、专病门诊的推出，记者也观察到一个现象：有的老年患者会特意拿着本子记录下专家坐诊时间，以便算着时间来就诊。要是赶巧了，还有患者会直接拿着挂号单到收费窗口挂号。而全专结合门诊最直接的成效也反映在就诊量上——慕名而来的新面孔还真不少。

在中医内科医生夏子禹的诊室中，锦旗几乎挂满了三面墙。以往，中医内科几乎是老年人的“专属”，就诊患者平均年龄超过80岁，而现在，年轻人也渐渐多了起来。

作为上海市中医药特色示范社区卫生服务中心，今年，程家桥街道社区卫生服务中心还与龙华医院中医副主任医师卢璐、光华医院主任医师黄天生合作，进一步打造居民家门口的名中医工作室。

市卫健委表示，上海市人民政府办公厅即将印发《关于提升上海市社区医疗服务能力的实施方案》，进一步强化社区医疗机构服务功能。希望到2025年，基本实现全市社区医疗服务横向同质化，社区常见病诊疗服务与上级医院纵向同质化水平显著提升，让居民就近获得更加公平可及、系统连续的医疗卫生服务。

为进一步改变全科医生“杂而不专，博而不精”的现象，程家桥街道社区卫生服务中心眼下还通过“请进来，走出去”的人才培养机制，邀请华东医院、同仁医院、瑞金医院、光华中西医结合医院、天山中医医院、复旦大学附属肿瘤医院等共同建立区域专科医联体，开展全专结合以及紧密型医联体建设模式。

助推社区医疗高质量发展，长宁区也在持续发力。就在不久前，长宁区卫健委与华东医院就“建立纵向医疗资源整合机制，全面进行战略合作”举行第九轮框架协议签约。

“打造全专结合的门诊形式，其最终目的是提升中心医生从全科向专科延伸的诊疗能力。”程家桥街道社区卫生服务中心主任顾雯烨直言，中心不断向上牵引资源，贴合居民多样就诊需求的同时，也是为了培植专科能力，强大专科建设，打造本中心的“明星医生”，从而吸引更多居民“回流”。

■新行当里闯荡新人生⑤

张娜以再造更新延长衣物的生命周期，赋予它们回忆与价值

再造设计师，把记忆与情感缝入针脚

■本报记者 单颖文

“这个窗帘让我想起小时候，有外婆亲切的肥皂水味……”尽管洗过无数次，但用旧窗帘的细部缝入装点新衣，还是让小珂念念不忘。常年离家辗转演出，演员小珂对家人的想念只能依赖于手边的物件——几年前，她找到好友张娜，将她的旧衣与外婆、母亲给予的物品糅合，“再造”了三件新衣。

小珂的故事被做成展览《小珂档案》，作为今年4月上海时装周特别活动，留在虹口区今潮8弄“再造衣银行”概念旗舰店内，这也是再造设计师张娜的首家实体店。当记忆与情感被缝入针脚，让人哭，也让人笑。

张娜说，自己的职业很难定义，姑且称为“再造设计师”。她的工作内容，有把留之无用、弃之不舍的东西，变得可用；有运用高科技，把矿泉水瓶、废弃渔网等制成环保面料，再生利用……她期望通过“再造”的创造力延长物品的生命周期，为旧物科赋予新审美新价值，更赋予其回忆与情感。她也在探索新的商业模式，通过回收、再造、销售、回馈自然的闭环，形成可持续循环，“用自然的方法解决自然的问题”。

“载”

张娜知道，喜欢穿素色衣服、热衷跳舞的小

珂，有着柔弱一面。一如那条外婆家的蓝白窗帘，天蓝是外放活力，牛奶白是需要被呵护。所以，尽管这条窗帘快要酥烂，她仍坚持要在新衣里用上它。

选择拿军大衣作底版，则有另一个故事。那年小珂刚到上海读大学，妈妈担心她过不惯湿冷冬天，特地寄来一件军大衣，不仅比着珂的肩宽订制，还是罕见的收腰款。

张娜把军大衣从腰线处裁短，把带着外婆家味道的窗帘缝入内里。穿上这件新衣，记忆和情感扑面而来。

“将故事改编成设计。”张娜认为，这才是真正的“高级定制”。张娜从小学习美术，大学时选择服装设计专业，毕业后前往巴黎深造。之后，她落脚上海，进入某高级时装品牌担任设计师。顺风顺水的她，短短四年就成了设计总监，并于2009年创立了自己的品牌。当潮流周期越来越短，工作越来越忙，她不禁自问，如果今天的设计被明天弃置，服装设计的价值又在哪里？

一次和长辈聊天，老太太说到兴起，打开衣柜，精致的旗袍、洋装，笔挺的衬衫、大衣一字排开，更触动张娜的是，老太太见到那些再也穿不上的衣物时，所流露出的飞扬神采。她悉数收拢这些老衣物，重新裁剪成15件新衣，带到了奥地利维也纳时装周。“再造衣银行”首秀轰动时尚圈。

不久，一名电视台工作人员找到她，希望她

能“再造”刚故去的母亲的衣物。对方手捧着一大摞衣服，用平静的口吻叙述着母亲的曾经，却泪流满面。张娜收下衣物，在此后整整一年里，她不时陷入这个故事中。这也让她想起了自己的父亲。最终，她在别人的故事里读懂了自己的父亲，在帮对方完成心愿、送上衣服的那一刻，对方笑了，张娜却哭得稀里哗啦。“这是一种对郁结情感的释然。”张娜说，这次经历让她更坚定，设计的价值，在于用衣物连接起人的过去、现在和未来。

13年来，通过“再造衣银行”完成旧衣改造的仅30人。改造是表象，治愈是内核，为的是让人带着爱和记忆重新出发。她把这个系列命名为“载”。载情，载人。

零废弃

除了投掷私人情感的“载”，张娜更多的改造素材来源于旧衣回收中转站。

中转站里，衣服堆成小山。品相好的，挑出来捐给山区孩子；污渍严重、破洞等实在穿不了的，可用布料会被撕成条，扎成拖把拿去卖。

张娜静静看着，思索着其他可能。她拎起一条牛仔褲，比划了下，裁裁剪裁可以做几个包；不同色系的碎布，在她脑中浮现出拼色时装、布帘、装饰品……

张娜决定教捡拾工人们做拼布。这是从传统

百纳衣生发出的时尚。她花了大量时间培训工人们如何清洗、消毒、分拆、缝纫，而后给出设计图，标注好色系，让他们用布填色。有了张娜的信任和鼓励，女工们也会在就地取材中注入个人审美，提升了技能，涨了收入。

2018年，张娜开始关注碳足迹，找新材料，助力可持续发展。她不仅带领海边游客和周围居民一起回收饮料瓶、废弃渔网，转为再生材料，并通过设计提升它们的价值。这些面料多被做成平实的衣服、拎包。“绿色低碳、环保再生、可持续利用，这些概念应该注入普通人的日常。用零废弃让可持续循环起来。”

实体店

“再造衣银行”品牌做到第13年，需要一个空间展示设计、传达理念、试水商业模式。

张娜把店落在今潮8弄，因为这处让老房重生的时尚地标，与她的“再造”有异曲同工之妙。这里用碎石铺底天井，用环保材料塑成夯土墙面，用废铁打造收银台，用拼布做挂饰。

对张娜而言，实体店是一套陌生的运营体系。听闻她开店，不少人毛遂自荐，但她还是选择了相识十年的小米。小米曾是某奢侈品牌销售，见证了“再造衣银行”的日臻成熟。

张娜在店的时候，两个人就讨论空间布局，细微到转角前摆什么形状的衣架，线筐放在哪件衣



张娜期望通过“再造”赋予旧物科新审美新价值。

本报记者 单颖文摄

服下。她们希望以设计和销售的双重视角，为这些独一无二的衣服安排最合适的展台。

对走进空间的客人，她们以微笑建立连接。如果客人在某件衣服旁驻足，她们会用一两个逗号介绍设计风格、上身效果，却用一两句话介绍衣服背后的故事，也会用更长篇幅介绍面料来源、环保理念。尴尬有时会出现在结账后，她们双手将衣物递上，这里不提供塑料袋、纸袋。

“再造衣”售价不低，但依然有一批有着共同审美与价值观的消费群体，他们偏爱独特的设计，愿意为环保和情感埋单。张娜坦言，“再造衣银行”的门槛，是与批量化流水线成衣区隔，做“人们衣橱里的1%”，且长久。

店里，一台显示屏轻声播放着“再造衣银行”相关短视频。前面有条长凳，留给想听故事的人。