



Невідомий Китай: філософія добра та історія успіху однієї клініки



Мирослав Солонько

Львівський національний медичний університет ім. Данила Галицького, кафедра ортопедичної стоматології, Центр стоматологічної імплантації та протезування «ММ», університет Гонконгу, післядипломна програма спеціалізації з дентальної імплантації за стипендією ІТІ Solonko M.

Проходячи навчання за програмою ІТІ Scholarship в одному з найпрестижніших університетів Азії – університеті Гонконгу – я намагався присвятити час вивченню цієї неповторної та самобутньої частини світу. Одна з моїх незабутніх подорожей пролягла через місто Ченду – столицю провінції Сичуань, Китай, куди мене запросив хороший товариш та колишній студент ЛНМУ ім. Данила Галицького – Хуан Жеюань. Оскільки Хуан – практикуючий стоматолог і працює в сімейній приватній практиці, одним з обов'язкових пунктів мого візиту в Ченду стало відвідання клініки його родички.

Я бачив багато стоматологічних клінік у різних частинах світу, усі вони так чи інакше подібні між собою. Деякі мають чудовий сучасний дизайн, інші – підкреслено розкішні, ще якісь витримані у стилі «хай-тек», або ж зовсім прості й традиційні. Чи можна було очікувати чогось кардинально іншого від клініки у Китаї? Мабуть, ні. Однак я був здивований, вражений та захоплений тим, що побачив у Ченду.

Дорогою до клініки я спілкувався з товаришем, і виявилось, що у клініці понад 65 стоматологічних установок,

а це вже робить її особливою. Та це був лише початок. Як з'ясувалося згодом, клініка в Ченду – флагманська клініка національної мережі стоматологічних клінік «Yafei Dental».

«Yafei Dental» була заснована та досі залишається під керівництвом однієї людини – харизматичної китаянки Жанг Яфай, яка розпочала свій бізнес із крихітної стоматологічної практики на одну стоматологічну установку. Незвично також те, що Жанг Яфай – віддана католичка, тому в її стоматологічній клініці чимало ікон та релігійної



Жанг Яфай, засновник «Yafei Dental»

символіки. Очевидно, релігійні погляди Жанг Яфай створюють певну атмосферу, що панує у клініці, служать основою її широкої благодійної діяльності.

Вражає своїми розмірами хол клініки, його оформлення присвячене історії китайської стоматології, цікаво, що батьком сучасної китайської стоматології вважається канадський стоматолог Ешлі Вудворд Ліндсей (1884–1968 рр.). Д-р Ліндсей прибув у Ченду із дружиною 1907 р., присвятивши своє життя та роботу Західному Китаю. Як медик-учитель, він розробив стандарти, заклавши основу стоматологічної освіти в Китаї. Сьогодні «Yafei Dental» дотримується його принципів.

Дизайнерське вирішення «Yafei Dental» – це своєрідне поєднання стоматологічної клініки, лікарні, замського готелю та монастиря, підсилює загальну атмосферу уніформа персоналу. Скрізь панують тиша та спокій, багато простору та світла. Кожен стоматологічний кабінет має свою затишну почекальню з м'якими меблями, де пацієнт може розслабитись, об-

говорити з лікарем деталі лікування. У клініці багато квітучих рослин, відпочинкових зон, є бібліотека, кінотеатр для пацієнтів, кафе, магазин засобів гігієни порожнини рота. Окреме приміщення займає картотека пацієнтів, що налічує 800 тис. карток.

Щоб зрозуміти феномен «Yafei Dental», я поспілкувалася із самою Жанг Яфай.

– Пані Яфай, дозвольте висловити своє захоплення клінікою «Yafei Dental». Тут вражає все: розміри клініки, професіоналізм лікарів, ввічливість персоналу, і, звичайно, неповторна атмосфера спокою, комфорту та турботи, яку Вам вдалося створити. Розкажіть детальніше, коли і як була заснована «Yafei Dental», як Ви досягли таких масштабів бізнесу – національної мережі з 9 клінік у всьому Китаї?

Щиро дякую за схвальні відгуки. Клініка «Yafei Dental» заснована у грудні 1988 р., коли я закінчила медичний університет Changchun Norman Bethune. Отримавши диплом, повернулась у рідне місто Ченду, стояла перед вибором: працювати у державній стома-

тологічній клініці або ж розпочати власну справу. Мій батько на той час був деканом стоматологічного факультету медичного університету Західного Китаю, і наполегливо радив заснувати власну клініку. За словами батька, під час відвідин Гарвардського університету та університету UCLA (США) він бачив багато приватних стоматологічних клінік, і саме в таких лікувальних закладах можна створити максимально комфортні умови для візиту пацієнта до стоматолога. А це, на думку мого батька, було необхідним фактором для революції в китайській стоматології. Послухавши батька, я зареєструвала новостворену клініку в місцевому бюро охорони здоров'я. Я розпочала свій бізнес, маючи лише 10 000 китайських юань, це були усі мої заощадження на той час. Я використала ці гроші, щоб купити обладнання та матеріали, орендувала просте стоматологічне крісло та невелике приміщення в житловому будинку. Моя мати на той час була відомим ортодонтом у Китаї, професором медичного університету Західного



Вишуканий інтер'єр клініки



Стоматологічна установка д-ра Ліндсея — канадського стоматолога, який вважається батьком китайської стоматології

Китаю, без її внеску «Yafei Dental», мабуть, ніколи б не досягла сучасних масштабів.

Сьогодні «Yafei Dental» володіє 5 клініками, у клініці Hohhot нещодавно завершили ремонт, і скоро вона відновить роботу. 3-поміж них флагманська клініка в Ченду є основною та найбільшою, займає площу понад 5 тис. м², обладнана 67 стоматологічними установками. Наступною є клініка в Shuangnan, площею 1 тис. м², де розташовано 16 установок, клініка в Taizhou має площу понад 1 тис. м² та 11 установок.

Через 7 років після започаткування бізнесу я приєдналася до Католицької церкви. Протягом 24 років своєї роботи на шляху «Yafei Dental» було чимало перешкод, але Бог завжди допомагав нам їх подолати. У Біблії сказано: «Бог має для тебе особливий план.

Люди можуть планувати, та все ж останнє слово — за Богом». «Yafei Dental» досягла своїх масштабів завдяки тому, що так спланував Бог, і Богіві я присвячую всю свою діяльність.

— Більшість стоматологічних бізнес-проектів рідко розростаються за межі однієї клініки, навіть якщо ця клініка дуже успішна. Натомість Вам вдалося створити цілу мережу чудових клінік. Як Ви вважаєте, що стало запорукою успіху?

Китай має великий стоматологічний ринок. Темпи розвитку китайської економіки та зростання рівня життя призводять до того, що все більше і більше людей починають звертати увагу на гігієну порожнини рота та естетику, а це підвищує попит на стоматологічні послуги. Сьогодні практично кожне провінційне місто має

свій стоматологічний навчальний заклад, де готують достатньо спеціалістів. Це зовнішні фактори. Окрім цього, «Yafei Dental» створила стандартизовану систему управління для великих стоматологічних клінік, що базується на власному досвіді. Я дуже ціную систему стандартизованого менеджменту, і вважаю його важливішим за особистісний. Саме це стало передумовою для розширення моєї клініки до загальнонаціонального масштабу. Ми досягли цього завдяки дотриманню ustalених стандартів якості в кожній клініці, а також через підвищення ефективності роботи клініки та зниження затрат. Це внутрішні фактори. Ми дуже цінуємо культуру нашої компанії, тут ключовою цінністю є любов. Принцип «Yafei Dental» — виконувати побажання пацієнта. Наше гасло: «Стати найтурботливішою клінікою у



Кінотеатр для пацієнтів



Бібліотека клініки



Клінічний кабінет обладнаний за усіма сучасними стандартами



Кожен кабінет маю свою почекальню

всьому Китаї». Наша місія – поширювати любов серед усіх людей через наші послуги, наповнювати світ любов'ю і досягти того, щоб кожен працівник клініки міг жити гідно. На щоденних ранкових нарадах кожен член колективу розповідає про свої робочі будні, кожного місяця працівники відділів діляться своїм досвідом обслуговування клієнтів та прикладами співпраці в гармонії один з одним. У «Yafei Dental» любов стала невід'ємною частиною корпоративної культури, душею клінік, основою розвитку та зростання.

– «Yafei Dental» славиться своєю благодійністю. Мабуть, важко поєднувати такі проекти із величезними витратами на розвиток та розширення компанії. Як Вам вдається знаходити золоту середину між благодійною діяльністю та бізнесом?

Очевидно, що розвиток «Yafei Dental» супроводжується значними втратами. Відкриття кожної нової клініки потребує величезних інвестицій, а для напруження потоку пацієнтів потрібен час. Саме тому нова клініка завжди працює «у мінус», що призводить до напруження капіталу всієї компанії. Благодійну діяльність ми здійснюємо у двох напрямках: матеріально підтримуємо сиротинці, зокрема сиротинець «Ноїв ковчег» для дітей Тибету, організуємо виїзди стоматологічних бригад у гірські райони, райони стихійних лих, проводимо стоматологічне лікування селян, бездомних літніх людей та сиріт, які не мають доступу до якісної та сучасної стоматологічної допомоги. Звичайно, метою розширення нашого бізнесу є збільшення прибутків, що дозволить розширювати благодійну діяльність.

Коли компанія «Yafei Dental» вийде на міжнародний фондовий ринок (здійснить IPO), усі свої дивіденди я спрямовуватиму на благодійні цілі, створюючи фонди допомоги людям, які цього потребують, у Китаї та всьому світі.

– Одним із найважливіших завдань для власника стоматологічної клініки є правильний вибір лікарів. Яким критерієм повинен відповідати спеціаліст, аби працювати у «Yafei Dental»?

У нас найважливішим критерієм вибору стоматолога є любляче серце, тобто чи готовий фахівець дотримуватися корпоративної культури клініки. Якщо стоматолог приходить у «Yafei Dental» щоб заробити гроші, рекомендуючи дорожче лікування замість того, яке дійсно потрібне пацієнтові, не ставиться до пацієнтів так, як до рідних та близьких, він не пра-



Зона відпочинку для пацієнтів



Спілкування з лікарем

цюватиме у клініці. Адже наше гасло: «Стати найтурботливішою клінікою у всьому Китаї».

– Чи Ви ведете клінічну практику?

Як клініцист я вже не працюю, обіймаю посаду президента та головного виконавчого директора (CEO) «Yafei Dental».

– Як Вам вдалося організувати злагоду роботу усіх клінік? Чи часто відвідуєте клініки особисто?

Я виконую роль головного виконавчого директора компанії, а очолює кожен клініку виконавчий директор із командою менеджерів. Ми зустрічаємося щотижня для обговорення поточних питань та складання плану на наступний тиждень. Для створення загальнонаціональної мережі клінік із хорошою репутацією, ми розробили комплексну інформаційну систему менеджменту та систему контролю якості, згідно зі стандартами ISO. Головний офіс компанії розташований у клініці в Ченду, де я працюю. При тому я можу щодня переглядати бізнес-операції усіх клінік. Постійно відвідую інші клініки, контролюю їхню діяльність та дізнаюся, чого вони потребують.

– Чим ще займається «Yafei Dental», окрім стоматологічного лікування?

Ми володіємо зуботехнічною лабораторією «Yafei Dental Technology» та стоматологічною школою «Yafei Dental School». Наша лабораторія виконує зуботехнічні роботи для усіх наших клінік (7%), а також для інших клінік Китаю (93%).

– Розкажіть докладніше про стоматологічну школу «Yafei Dental School».

Стоматологічна школа «Yafei Dental School» в основному готує техніків для нашої лабораторії. Колись школа була набагато більшою, тут навчалися студенти з усіх регіонів Китаю, декого для вдосконалення та поглиблення знань скеровували інші лабораторії. Однак зараз стратегія дещо змінилася, основним напрямком розвитку нашої компанії стало створення мережі стоматологічних клінік, тому школу частково скоротили, тепер вона готує

зубних техніків лише для нашої лабораторії.

– «Yafei Dental» є найбільшою мережею стоматологічних клінік Китаю. Чи співпрацюєте Ви із китайським урядом у межах соціальних, благодійних, навчальних програмах?

На сьогодні такої співпраці немає, однак розвиток «Yafei Dental» підтримує місцевий уряд. Я вважаю, що після нашого виходу на фондовий ринок така співпраця стане реальнішою, оскільки вимагає залучення чималого капіталу.

– Ви створили одну з найбільших мереж стоматологічних клінік у світі, однак не зупиняєтеся на досягнутому. Чи можете поділитися планами щодо майбутніх проектів?

Нашим основним планом є створення якомога більшої кількості клінік у містах Китаю. При цьому ми намагаємося замкнути цикл стоматологічного виробництва через придбання та злиття компаній-виробників стоматологічних матеріалів та обладнання. Ми прагнемо зробити «Yafei Dental» символом не лише клінічної діяльності, а й усієї стоматологічної індустрії.

– Розкажіть, будь ласка, про новий проект – клініку в Пекіні.

Ми вже обрали місце розташування клініки – район Чаойан (Chaoyang), де проживає найбільш забезпечений прошарок населення. Нова клініка матиме площу 4 тис. м² та 60–70 стоматологічних установок.

Пекін є столицею Китаю, а для «Yafei Dental» – основним пунктом загальнонаціональної стратегії розвитку. Успішний запуск та функціонування пекінської клініки дозволить компанії підтвердити високий статус бренду, довівши, що бізнес-модель «Yafei Dental» може успішно працювати не лише в містах другого, як Ченду, а й першого порядку, до яких належить Пекін.

Зі стратегічної точки зору, «Yafei Dental» є носієм любові та турботи, і з відкриттям клініки у Пекіні ми продовжимо цю важливу місію. Я щиро вірю, що «Yafei Dental» стане яскравою пер-

линою Сходу, поширюючи любов і турботу в усьому світі.

– Яким Ви бачите майбутнє стоматології в Китаї та в усьому світі?

Зі швидким економічним розвитком Китаю значно зросли прошарки середнього та забезпеченого населення, і ці дві групи намагаються відповідати стандартам «якісного» та «модного» життя. Саме тому стоматологічна естетика та здоров'я порожнини рота набувають для них все більшого значення. Тому стоматологічна індустрія в Китаї, як і інші галузі, будуть бурхливо розвиватися. Сьогодні мережева структура – це тенденція розвитку світової індустрії послуг, не є винятком і стоматологія. Перевагами мережевої моделі є нижча вартість закупівель та менеджменту, посилення ефекту бренду.

Ми прагнемо налагодити співпрацю із закордонними стоматологами в багатьох напрямках. Для прикладу, хочемо створити бази з виробництва стоматологічних матеріалів, співпрацювати із закордонними стоматологічними навчальними закладами, бути місцем навчальної чи клінічної підготовки студентів. Ми готові співпрацювати із закордонними лікарями та інвесторами щодо відкриття нових клінік мережі. Запрошуємо закордонних спеціалістів на роботу в «Yafei Dental», плануємо співпрацю зі стоматологічними експертами для здійснення академічного обміну та інших видів співпраці. «Yafei Dental» відкрита для професіоналів, творимо майбутнє стоматології вже сьогодні!

– Чи могли б Ви прокоментувати ідею благодійного міжнародного Дня безкоштовної стоматологічної імплантації, ініційованого Асоціацією імплантологів України та Міжнародним Альянсом Імплантологів, якої Ви думки про цю ідею і чи могла б вона бути реалізована в Китаї?

Наша основна цінність – це любов. Наше гасло – стати найтурботливішою стоматологічною клінікою. Наша місія – поширювати любов у всьому



З Жанг Яфай (посередині) та випускником Львівського національного медичного університету ім. Данила Галицького Хуаном Жеюанем (другий зліва)

світі через наші послуги. Саме тому забезпечення безкоштовного якісного імплантологічного лікування малозабезпеченої групи населення відповідає нашій корпоративній культурі та є одним із найкращих способів благодійності. Я щиро хочу приєднатись до міжнародного Дня безкоштовної стоматологічної імплантації, ввести Китай до кола тих країн, які підтримують цю чудову ініціативу.

Раніше ми вели переговори із кількома виробниками дентальних імплантів щодо безкоштовного виготовлення знімних протезів на імплантах малозабезпеченим пацієнтам. Наш попередній план передбачав проведення Дня імплантології в «Yafei Dental» один раз в місяць. Ми плануємо втілити цей план після відкриття клініки в Пекіні, що має ось-ось відбутися. Ми також сподіваємось на

співпрацю з Міжнародним Альянсом Імплантологів, віримо, що День імплантології в «Yafei Dental» може прекрасно поєднуватися з міжнародним Днем безкоштовної стоматологічної імплантації. Розпочати цю діяльність можемо із нашої клініки в Ченду, ми готові забезпечити пацієнтів, обладнання, дентальні імплантати та будь-яку можливу допомогу, необхідну для проведення Дня безкоштовної стоматологічної імплантації. Нехай Бог благословить «Yafei Dental» та усю команду Дня безкоштовної стоматологічної імплантації. Ми сподіваємося на успішну співпрацю, що допоможе турбуватися про малозабезпечених пацієнтів.

Жанг Яфай – неординарна особистість з цікавими поглядами та величезними досягненнями. Дивує її глибока релігій-

ність, втілена у діяльності, до цього можна ставитись по-різному. Адже далеко не кожен власник стоматологічної клініки, навіть будучи віруючою людиною, погодиться повісити ікону на кожну стіну. Однак це робить «Yafei Dental» особливою, і неабияким є результат поєднання медицини, великого бізнесу та релігії. Я, наприклад, не знаю жодної стоматологічної клініки, яка планувала б вихід на фондовий ринок. Бюджет нової клініки в Пекіні перевищує 20 млн. доларів. Картотека у 800 тис. пацієнтів дорівнює населенню Львова. І цей список можна продовжувати. Отож ми маємо яскравий приклад поєднання китайського економічного дива та самовідданої праці харизматичної ентузіастки, фаната стоматології, відданої християнки Жанг Яфай. Сподіваємося, що усі її грандіозні плани збудуться, і ми ще не раз почуємо про «Yafei Dental».