

“嫣然医院”背后的公益困局

据《解放日报》

北京市嫣然天使儿童医院。
《时代周报》供图



嫣然医院两周年获国际认证。资料图片

05

需要制度有效回应

在捐款热潮下，亦有人质疑：为何一定要救这家医院？如果其模式未能走通，捐款只能缓解一时，如何保证长期存续？

支持者的理由直接而具体：为唇腭裂孩子守住一个可靠的“家”。对于许多偏远地区或贫困家庭而言，能提供系统、免费序列治疗的机构极为稀缺。

反对的声音则认为，医院的困境恰恰证明其模式的不可持续性。做慈善应力求效率最优，将成本降到最低，不用自建并运营一个背负沉重“硬成本”的医院实体。有人指出，舍弃医院也不影响嫣然天使基金继续发挥作用。嫣然天使基金与医院在法律和财务上彼此独立，负责筹集善款，可资助全国范围内贫困患儿在多家合作医院进行手术。

办一家医院还是救更多孩子？前者是理想主义，后者或许是公益效率的最优解。这一问题并无标准答案。

在张成看来，更深层次的讨论，则触及民办非营利医疗机构的生存命题。它们承担了部分公共卫生职能，却要在完全市场化的商业环境中挣扎，同时还会面临公众的信任挑战。

北京大学非营利组织法研究中心主任任金锦萍在其文章中建议，社会需要构建一个能让善意自我循环的生态系统。这需要制度作出有效回应。例如，承认和认可慈善组织和非营利性组织的运营成本和管理费用也是符合慈善目的支出；可提供基本医疗服务的慈善医院纳入专项运营补贴的范畴等。

1月22日上午，从山东赶来捐款的刘咏未能捐出现金——医院当日关闭了线下捐款通道。她说：“李亚鹏在做的事，会让一些普通家庭的孩子获得更好的治疗条件。”

在送走来访的慈善人士陈光标后，李亚鹏与几位前来捐款的孩子合影。有人问他心情如何，他回答：“阳光明媚。”

冬日的阳光照在嫣然医院的玻璃门上，法院公告依然醒目。“责令被执行人北京嫣然天使儿童医院自公告之日起三十日内履行生效法律文书确定的义务”“逾期不履行，本院将依法强制腾空上述房屋”。

潮水般的善意，能否为这家医院乃至更多肩负类似使命的机构蹚出一条可持续的道路？答案尚未可知。（文中张成、刘咏均为化名）



医院内的捐款箱。《时代周报》供图

02

为孩子做序列治疗

北京市朝阳区望京东园519号，一幢四层独栋建筑的玻璃门上，并列贴着法院公告与房东的《致患者告知函》：因拖欠租金等费用超过2600万元，北京市嫣然天使儿童医院须腾退房屋。曾经醒目的医院招牌已被拆除，只留下淡淡的胶印痕迹。

法律程序几乎走到尽头。然而，从法律意义上已“不应存在”的嫣然天使儿童医院（以下简称“嫣然医院”），近日却在腾退的边缘迎来一拨拨特殊的访客。有市民带着现金匆匆赶来；有企业家表示愿意无偿提供场地……曾被质疑“不会做生意”的医院创始人李亚鹏，也在冬日的寒风中收获了一声声“加油”。

前所未有的民间善意之外，一些问题也随之浮出：这家医院遇到的仅仅是租金问题吗？当“能力够不上情怀”，救了以后怎么办？这股冬日暖流的背后，揭示的或许不仅是一家民办非营利医院的生存之困。

捐款与场地提议的背后，是这家医院承载的特殊医疗功能。

1月21日，记者在现场遇到从西北地区带孩子来看病的父亲方盛。他是到了医院门口才得知医院正面临关停危机的。他5岁的儿子患有较轻微的先天性唇腭裂，此前没就诊过，因面部缺陷和性格内向，不愿与其他孩子接触。方盛说，他是在网上查到这家医院能提供“系统性的序列治疗”才来的。

唇腭裂是一种先天性面部畸形，表现为上唇或上腭裂开，影响喂养、发音、听力及面容。查阅多项资料后，方盛得知，唇腭裂并非一次手术即可治愈，医学上需要“序列治疗”——这是一项从婴儿期持续至成年的系统性工程，包括多次唇、腭、鼻、牙槽骨修复手术，随着生长发育可能需要多次鼻唇部整形手术，以及贯穿始终的语音康复训练、牙齿正畸、听力保健以及心理评估与干预。任何一环缺失，都可能影响患儿最终的容貌、发音和心理健康。

据北京市嫣然天使儿童医院官网介绍，其核心模式正是组建由整形外科、口腔科、语音治疗、心理及社工等多学科团队，试图提供“全人全程”的关爱与治疗。李亚鹏多次在阐述医院理念时强调，他们的目标是为孩子提供“序列治疗”，而非单次手术。自2012年作为“中国首家民办非营利性儿童专科医院”开业以来，该院已完成约11000例唇腭裂手术，其中7000例全额免费。与其关联但独立运营的“嫣然天使基金”累计资助全免手术超1.6万台。

马女士一家来自宁夏，去年，她关注到网上嫣然医院医疗团队到宁夏中卫市免费坐诊的消息，就带孩子去看诊。医生看了孩子的情况并定下后续治疗方案。去年10月28日，她带着孩子到北京接受唇鼻修复手术。“要不是李亚鹏先生的视频，我都不知道医院承受着这么大压力，还在给我们免费手术。”感动之余，马女士也有些担忧：孩子的治疗还未结束，半年后还需进行牙槽矫正，未来还有后续修复手术。

不过记者也发现，提供唇腭裂序列治疗的机构并非只有嫣然医院一家，在许多公立医院官网介绍中，其口腔科或整形科也为唇腭裂患者提供序列治疗。对此，多位受访家属提及，在嫣然医院，挂一次号就能得到多科室联合诊疗，且医护人员态度友善，并未因是免费救助而区别对待。

“在漫长的序列治疗过程中需要经历很多痛苦，不仅仅是修复表面，还要纠正发音以及心理辅导……”嫣然医院集结各路资源免费给患者做手术，这是莫大的善意。”一位辗转多地、自费20余万元进行8次手术的重庆患者说。

有业内人士告诉记者，在公立医院就诊，常需面临挂号难、检查排队数周、手术预约长达数月的问题，对于一些患儿家庭来说，这意味着需要在大城市滞留等待，产生高昂的住宿、餐饮、误工成本。嫣然医院的存在，在一定程度上降低了这个群体的时间与经济成本，有不可替代的社会价值，这或许也是公众希望保留它的原因之一。

03

租金『翻倍』说法争议

嫣然医院关停的导火索，指向一份始于2019年的续租合同。

李亚鹏在视频中讲述，2009年筹备医院时租下望京这栋建筑。首个十年租期商定以每天每平方米2.65元的价格租赁，约合年租金500万元，此后每两年递增5%。2019年租约到期，双方续签新约：自2020年8月起，租金涨至每天每平方米6.2元，此后每两年再递增5%。李亚鹏在视频内表示：“相当于直接翻倍。”但他强调，团队曾判断在正常经营下或可承受。

2020年后，医院年门诊量从6.4万人次骤降至2.8万人次，手术量减半，收入锐减。最终，自2022年1月起，医院仅按旧标准支付部分租金，无力承担上涨部分。

对于“租金翻倍”的说法，房东张先生的代理律师在接受媒体采访时予以否认。他表示，2009年以每天每平方米2.65元价格出租，仅为当时市场价的一半，2019年续约时的新租金符合当时市场行情。所谓“翻倍”，其实是特殊支持性价格回到正常水平，并非恶意涨价。2022年，双方还签署补充协议，将月租从84万元下调至80万元。李亚鹏将“从优惠价回调至市场价”描述为“翻倍”，引发大量网友对房东的指责。房东张先生希望李亚鹏就“不实表述”公开澄清或道歉。

第三方市场数据提供了更复杂的背景。在望京商圈附近工作多年的房产中介谈腾觉得，医院房租到底高还是不高，可从更长的时间跨度来理性看待。2009年前后，望京地区远不如现在繁华，租金自然不贵。2014年，随着望京SOHO竣工落成，互联网大厂涌入，这里的地价、消费水平等水涨船高。2019年前后，商圈商业楼租赁均价可达每天每平方米7元左右，他经手过的办公场地最高租金达到过每天每平方米10元。

但近年来，有些公司撤离望京，办公场地的租金也在下调。今年每天每平方米3元至4元的价格，也能在附近租到办公场地。记者在SOHO中国网站上检索到的相关数据也印证了谈腾的说法：2025年，望京区域写字楼租金约为每天每平方米4.21元。

从数据上看，双方所言均有依据：房东在2019年按当时市价签约，而医院则在此后遭遇市场下行与经营萎缩的双重压力。

04

租金问题只是表象

“租金问题只是表象。”民营医院管理人员张成指出，“核心在于自身造血能力没起来。”他管理着四家民营医院，其中一家距离嫣然医院不远。

据他了解，嫣然医院作为民办非营利性机构，所有盈余不得分红，只能用于自身发展，难以吸引社会资本。其收入主要来源于为普通儿童提供常见病诊治的收费，以及社会捐款。医院除了专项治疗唇腭裂以外，同时设有内外科、五官科等，为儿童提供常见病诊治。但儿科常见病诊疗利润不高。

此外，李亚鹏追求的高质量唇腭裂序列治疗高度依赖整形外科、心理科等多学科的顶尖儿科专家，而这类专业人才稀缺，几乎全部集中在一线城市。由此产生了一个尖锐的矛盾：越是追求高质量的公益服务，就越无法离开成本最高的核心地带。这无疑加剧了机构的财务脆弱性。

数据显示，医院经营状况从2019年后就逐年下行：年门诊量从2019年的64201人次降至2023年的39563人次；唇腭裂手术量从1041例降至704例。与此同时，外部“输血”急剧收缩。医院官网数据显示，其募集的现金及物资总额从2019年的354万余元，锐减至2023年的5.6万余元。

张成以公开数据估算，嫣然医院年收入约为3500万元。以每天每平方米6.2元的租金来计，嫣然医院场地年租金达1000万元，约占年收入的28.6%。“在口腔类民营医院，一般会将场地租金控制在总支出的10%以内。如果占到30%上下，就说明经营非常困难。”张成表示，归根结底，仅靠社会善意与个人情怀，终究难以支撑一家专业医疗机构的长期发展。

01

善意善款不断涌来

1月21日下午，居民罗虹带着现金坐了几站公交，来到嫣然医院。看到网上的新闻后，她原想通过线上渠道捐款，却发现通道已关闭，于是决定亲自跑一趟。“心里特别不舒服，想尽一点力。”她说。

在医院门口，她迎面碰上从里面走出来的医院创始人李亚鹏和知名慈善人士陈光标。她猜测陈光标是来为李亚鹏出主意的。“陈光标都关注了，还有这么多热心市民来捐款，这医院应该能留下来。”

在工作人员引导下，罗虹把钱塞进已经满满当当的捐款箱。工作人员在表达感谢后说，医院方面正在想办法解决租金和场地问题。

当天，像她这样专程前来捐款的人络绎不绝：有西安市民早上7点坐火车来北京，带来5万元现金、给患儿手写祝福红包和家乡熟食；有北京市民在路边临时停车，捐了善款后立即离开；有家长带着孩子捐出压岁钱和零花钱；有闪送小哥将当天薪资捐出；还有人留下手写信件塞给前台，嘱咐“一定要给李亚鹏看一下”……一位曾指望医院搬走、好拿到房产租赁代理权的房产中介人士，在了解医院困境后也前来捐款，希望它能“好好走下去”。

这场冬日里的捐款热，源于一周前的一场公开“告别”。1月13日，医院官微回应房租债务问题，称困境源于2020年原租约到期后房租上涨，叠加三年特殊时期经营困难。同日，李亚鹏通过微博表示：“嫣然天使儿童医院也许会成为历史，但我们会站好最后一班岗。”次日，他发布了一条31分钟、名为《最后的面对》的视频，讲述医院因租金面临的关停危机。

视频发布后，线上线下的善意开始汇聚。李亚鹏在后续视频中展示，近期开播6场，共收到29万元打赏金额，他以网友名义将钱捐给医院。同时，一个名为“李亚鹏邀你一起帮唇腭裂患者重绽笑颜”的公益项目汇集超过36万人捐款，募集超过2400万元。更实际的支持来自一些企业家：有人表示愿无偿提供北京朝阳区内一处原医院的闲置物业；有江苏企业家提出可提供2500平方米场地。

1月21日，北京市朝阳区卫健委工作人员透露，已就此事介入协调。