携手重塑世界卫生组织

HANS KLUGE博士
世卫组织总干事候选人（2027–2032年）



内罗毕2026 @ Huseynov

愿景

我的愿景是与各成员国携手，将世卫组织重塑为一个适应21世纪需求的组织，以更好地服务所有国家和人民。

一个拥有现代治理体系、财务可持续性和网络化运作的“同一个世界卫生组织（ONE WHO）”——成为全球卫生领域的首选雇主，在循证政策指导和国别支持方面的卓越中心。

始终走在全球卫生挑战的前沿。始终秉持伙伴精神。



为何要携手重塑世卫组织?

为何要携手重塑世卫组织?

世卫组织积淀深厚,其科学公信力、全球影响力和召集协调能力无可比拟,能够推动卫生事业发展,凝聚各国寻求共同解决方案。

然而,世卫组织往往任务过载、重点不明、受制于官僚体系,导致效率持续走低、资金碎片化、治理复杂化。这一局面必须改变。

当今世界多极化发展,紧张局势不断加剧,我们亟需一个重塑的世卫组织让卫生超越政治。世卫组织的核心使命是保障世界各地所有人的健康,让民众在日常生活中切身感受到实实在在的健康成效。重塑的世卫组织必须搭建平台,凝聚所有国家与全球卫生利益攸关方。

重塑世卫组织对于减少全球卫生架构中的碎片化、加强协调一致性至关重要。
我深知,重塑世卫组织是一项雄心勃勃的事业。但我同样坚信——它是可以实现的,因为我曾成功领导过组织变革转型。

“

Frank Vandenbroucke

比利时副首相兼社会事务与公共卫生大臣

身为卫生大臣，我深知没有任何国家能够单凭一己之力守护本国民众健康。我们需要依托强大的世卫组织获取权威科学依据、统一标准、早期预警机制与协同行动方案。Hans的医学生涯始于比利时，作为一名全科医生，他贴近患者，深谙日常照护的现实处境——这份视角贯穿了他的整个职业生涯。他足迹遍及四大洲，常常身处艰苦环境；即便在捐助方撤资之际，仍召集各方伙伴筹措资金，维持基本卫生项目的运转。担任区域主任期间，他推动世卫组织下沉贴近各国，带领欧洲区域度过了新冠疫情及接连不断的突发卫生事件，同时保持了53个多元会员国的团结。这一履历至关重要，因为全民健康覆盖是社会正义的具体体现：强大的初级卫生保健、受重视的卫生工作者、有效的预防、财务保障，以及对卫生系统常常无法覆盖的人群的特别关注。世卫组织需要一位领袖，能够将团结共识转化为制度安排，把科学证据转化为实际成效。Hans已经证明，他具备这样的能力。

为何是我?

一线领导者——敢为人先

我是一名医生，一名全科医生。父亲是外科医生，母亲是护士，在这样的家庭环境中，我确立了一条朴素准则：每一位患者都必须得到平等救治，无关出身、信仰与处境。社会正义是我整个职业生涯始终坚守的指引。我将希波克拉底誓言的价值观，践行于世卫组织四个区域中最具挑战性的环境中——包括冲突地区、人道主义危机和脆弱的卫生系统。
我作为医生的成长关键期是在非洲：索马里（在儿童和结核病房）和利比里亚（作为区级医生）。然后我去了西伯利亚的监狱做结核病控制，接着在缅甸工作了五年包括去泰国和朝鲜执行任务。



缅甸卫生部/世卫卫生团队 Nargis 气旋 2008 @ 缅甸卫生部

分裂世界中的桥梁搭建者

我已经证明，以信任为根基的领导力能够跨越地缘政治分歧，凝聚各方力量共同应对卫生议题。2024年我获全票连任世卫组织欧洲地区主任，正是这一治理思路的印证：让卫生超越政治，保持清晰透明沟通，构建尊重各国卫生优先领域和主权的伙伴关系。我精通英语、荷兰语、法语、德语和俄语，这使我能够与不同背景的人们直接交流。

我支持过多项高风险人道主义行动，例如协调从加沙医疗后送逾千名重症、受伤儿童，为

其提供挽救生命的治疗。在缅甸政治孤立期间，我与有资源的合作伙伴建立联系，创建了1亿美元的疾病防治基金，以保护最脆弱群体。我持续动员全球力量支援乌克兰及其英勇的卫生工作者。

深谙世卫组织内部运作的改革者

担任区域主任期间，我联合成员国与员工，共同打造了面向未来的世卫组织欧洲地区办事处：立足坚实科学基础、保障财务可持续、恪守政治中立。我的工作方式注重务实，始终以结果为导向，重点关注那些唯有世卫组织与成员国及合作伙伴携手合作才能发挥独特价值的领域。我推动了治理现代化、资源动员专业化，并削减了行政壁垒。我将负责任运用人工智能置于世卫组织欧洲地区办事处转型的核心位置，提供了既能惠及各国、又能造福全球世卫组织的实用工具。

依托联合国成立80周年倡议（UN80 Initiative），我召集联合国各区域负责人，减少工作重复，推动可持续发展目标的实现。

这些改革增强了世卫组织欧洲地区办事处指导各国应对接连不断的危机的能力——从新冠疫情导致的欧洲债务危机对健康的冲击，到战争、虚假信息、猴痘、脊髓灰质炎，以及当前的资金挑战。

世卫欧洲区主办的欧洲和中亚联合国机构领导的会议 2024 @ WHO



“

Bart De Wever
比利时首相

联合国80周年倡议呼吁多边体系推行改革，否则将面临边缘化风险。在此背景下，世卫组织需要的是一位已有改革实绩、而非仅作出改革承诺的总干事。在世卫组织欧洲区域，Hans Kluge博士果断将资源向最需要的国家倾斜，精简治理架构，并获得了所有会员国的全票连任。

这一成就充分证明了他的政治敏锐度、外交手腕，以及在多元而复杂的区域中凝聚共识的非凡能力。因此，比利时提名这位已证明自身能力的全球桥梁建设者——他善于与各层级伙伴建立联系，从社区和民间社会，到国家元首和政府首脑。

如何重塑世卫组织?

现代治理

我欢迎目前正在开展的、成员国主导的治理改革试点，并将乘势而上，借助此前执行委员会会议形成的势头继续推进。如能当选总干事，我将在上任后数月内召集执委会委员与各区域主任，共同审查理事机构的工作方法，确保治理工作始终具有战略性、高效性，关注实效而非程序。我将特别关注低收入和资源受限的国家、脆弱的小国和岛国的声音——这些国家的充分参与，对于实现公平的全球治理至关重要。

我从经验中深知，治理改革是行之有效的，因为我曾亲自领导过。我也亲身见证了参与式治理的价值。在改革进程中尽早与成员国接触，认真倾听其关切，并让他们参与解决方案的制定——通过这些做法，我们提升了透明度，强化了问责机制，最重要的是，建立了信任。这段经历使我深信，成功的改革，既取决于规则，也取决于关系。

如能当选总干事，我将倡导一种以信任、透明和共担责任为基础的治理文化。我希望成员国不仅将自身视为世卫组织的治理主体，更视为积极的合作伙伴——共同确定优先事项、管理预期，并确保本组织能够为所服务的人民带来切实可衡量的成果。

可持续筹资

没有灵丹妙药。

如能当选，我将在每一段筹资关系中捍卫世卫组织的独立性与科学诚信。依托可持续筹资工作组的历史性成就，我将设立一个有时限的独立专家组，为加强世卫组织资源模式提出切实可行的方案。实现筹资可持续，需要双管齐下：既要着力于筹资端，也要发力于运营端。

在筹资方面，我将孜孜不倦与成员国通力协作，落实已商定的会费分摊比例提升。同时，我将继续筹措灵活、可预测的自愿捐款，推动资金具备更高灵活性，并更好地契合成员国同意的优先事项。

在运营方面，我将以最高效率引领世卫组织行政体系的数字化变革——既大胆进取，又审慎负责；同时削减总部、地区办事处与国家办事处之间的重复工作。在不降低服务质量、不削弱国别支持能力的前提下，探索以更低管理费用落实工作计划。我将推动资源向国家办事处与区域倾斜，同时维持精干高效的总部架构，保障总部具备强劲的核心规范制定能力。



三种疾病基金赠款签署仪式 2006
@ WHO 缅甸

Poonam Khetrapal Singh

世卫组织东南亚区域首位女性荣休区域主任、前世卫组织总干事传统医学高级顾问（印度）

Kluge博士在世卫组织缅甸国家办事处任职期间，携手各方创设规模达1亿美元的‘三病基金’，充分印证了他凝聚各方力量、围绕共同目标协作奋进的能力。局势充满高度不确定性之时，他促成创新伙伴关系，保障数百万民众持续获得艾滋病、结核病与疟疾的基础诊疗服务。他提供的区域技术支持，进一步印证了他在别人视为障碍之处找到解决方案的能力。

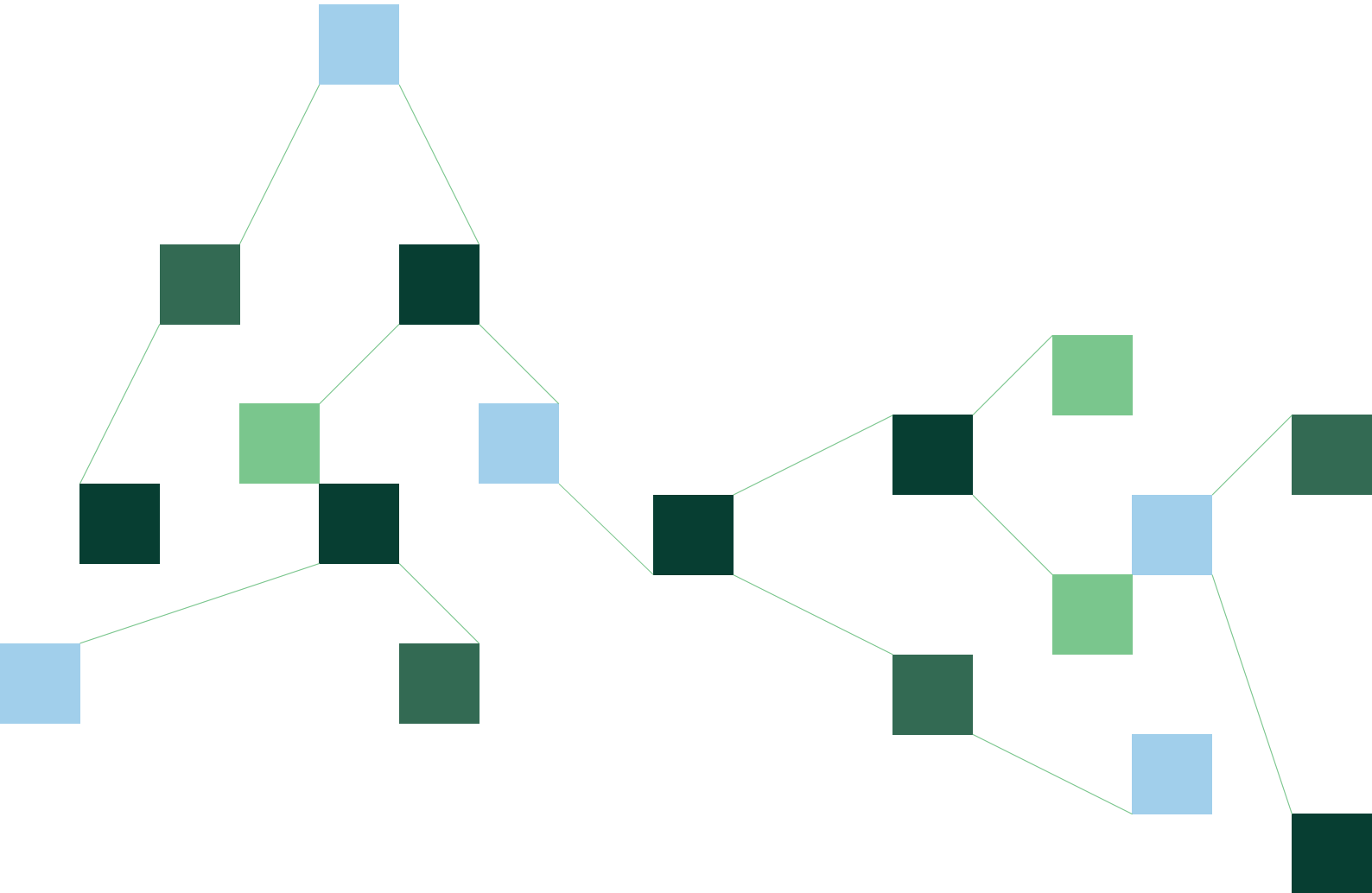
网络化的“同一个世卫组织（ONE WHO）”

我将推动世卫组织运作模式的三大根本性转变：

从机构本位转向国家优先。我将围绕国家优先事项组织世卫组织的工作，而非围绕机构壁垒、历史架构或资金渠道。各国应感受到“同一个世卫组织”，而非看似互不相关的几个机构。我将投资于世卫组织员工，为政府和所服务民众带来明确附加值。

从层级管控转向网络运作。在地区主任和世卫组织驻国家代表们的共同参与下，我将强化跨区域协作。我们将把六大区域中面临相似挑战的国家联结起来，使专业知识和创新的实践共享更加便捷。

从总部集中式专业能力，转向分散化的国家级专业力量。
卫生专业能力并非仅集中于世卫组织总部及地区办事处。我将充分挖掘各国本土专业力量的巨大潜力，调动各国蕴藏的优质能力：包括各国卫生部及其他职能部门、公共卫生机构、科研创新平台、高等院校及世卫合作中心等领域的专家。



Sıla Gürbüz

青年健康倡导者、急诊医生（土耳其）

当今世界局势日趋错综复杂，对于我这样的青年人而言尤甚。Hans Kluge博士展现的领导力，诠释了如何将理解转化为切实行动。依托他搭建的‘青年促健康（Youth4Health）’网络，我得以直接与各国卫生部长及决策者对话——这在过去是我难以想象的机遇。作为一名急诊科的女医生，我看到他通过‘暴力侵害妇女和女童问题特别倡议’致力于终结暴力侵害妇女行为、维护卫生工作者的尊严，这让我确信——卫生领域领导层已然正视这些挑战并视之为当务之急。我怀着深切的信任支持Kluge博士参选，因为他勾勒的愿景令我相信，一个更健康、更安全、更具包容性的未来并非遥不可及——这份未来不只属于我们，更由我们共同缔造。

Katrín Jakobsdóttir

冰岛前总理、泛欧气候与健康委员会主席

Hans是一位经验丰富的领导者，兼具政治敏锐度和务实作风，能够有效对接各层级领导——从国家元首和政府首脑，到地方主管部门，再到高级卫生官员。他将这一能力充分运用于推动气候与健康议程，并提升小国和岛国的需求与挑战的关注度，确保这些国家在全球决策中享有话语权。

重塑后的世卫组织将更好地服务所有国家——当下的成员国，和未来的成员国——并将特别惠及小国和岛国，以及低收入、脆弱和受冲突影响的国家（框注1、框注2、框注3）。

框注1 重塑后的世卫组织对小国和岛国的影响

小国与岛国面临共性的卫生体系结构性挑战，单凭自身力量难以克服。它们如今已然处在气候变化应对的前沿，而非未来才会承受冲击。重塑后的世卫组织将确保不让任何人掉队，确保小国与岛国的独特需求在全球卫生架构中得到体现。

在世卫组织欧洲区，世卫组织十多年来持续为小国提供支持——推行联合采购（涵盖新冠疫苗和高价药品）、搭建实用的人力资源“交流”网络、依托人工智能等数字技术共享专科医疗服务——使小国和岛国与其他国家处于平等地位。

我将任命一位世卫组织小岛屿发展中国家特使

“

尊敬的Atonio Rabici Lalabalavu医生

斐济卫生和医疗服务部长

汉斯是一位为数不多的全球卫生的领导者之一，真正地把小岛屿国家和发展中国家的现实放在全球健康的议程中。他对气候韧性的卫生系统的推动和提升岛国话语权的承诺反映了他对我们的社区每天面对的挑战的深刻理解。他兼具难得的科学严谨、政治智慧和道德明辨，来领导世界卫生组织进入一个以公平、预防和强大的初级卫生保健来定义全球行动的时代。斐济支持一个倾听、履行承诺并且保护那些受到全球威胁最大的群体的世界卫生组织-汉斯正是这个愿景的体现者。



Kismayo 医院，索马里 1995 @
无国界医生组织 比利时

框注 2

优先关注低收入、脆弱及受冲突影响的国家

尽管资源最为匮乏，低收入、资源匮乏和脆弱国家仍取得了显著进展。然而，冲突、疾病暴发、人力短缺、公共财政紧张和供应链中断，持续给其卫生系统带来巨大压力。

重塑后的世卫组织将在坚持服务全体成员国的基础上，进一步优先回应低收入、资源匮乏与脆弱国家的诉求。世卫组织将协同各国政府推进国家自主确定的卫生优先事项，并充实世卫组织国家办事处的专业力量，使其能够快速响应各国需求。

世卫组织将与各国合作，动员国内和外部资源，支持政府主导的优先事项。通过协调各方伙伴围绕国家战略形成合力，世卫组织将确保协调的国际支持和国家领导力与相匹配。



救援任务，利比里亚难民船只Bulk Challenge号 1996 @AP

BOX 3 对卫生工作者和卫生设施的袭击

受冲突影响国家日益面临对卫生工作者和卫生设施不可接受的袭击。这绝不应成为新常态！这些袭击损害民众就医可及性、人身安全，破坏社会信任。我将支持战乱地区的卫生部门，增强世卫组织在战乱地区的国别驻在力量，破除关键障碍以保障民众获取基本卫生服务。借鉴健康与和平全球倡议的精神，我将发起国家元首联盟，汇聚致力于防止针对卫生设施和卫生工作者发动袭击的国家。我将在世卫组织总部所在地设立一座“纪念园”，缅怀在履职中牺牲的卫生工作者，并将在世界卫生大会期间举办年度纪念步行活动，向他们致敬。

“

Moses Massaquoi Snr.
无国界医生组织比利时团前副医疗协调员（利比里亚）

在利比里亚内战期间，Hans担任无国界医生组织比利时团医疗协调员。他一次又一次将看似无法逾越的困境转化为生命通道——无论是突破战时后勤封锁，修复一台废弃十年的矿用机车，用于在宁巴州耶凯帕开展的‘希望列车’医疗救援行动；还是在1996年，当我和其他七千人乘坐Bulk Challenge船只即将沉没时，他通过高频无线电即时组织海上救援。从硝烟弥漫的战事前线，到全球卫生外交最高层级，三十余年来，Hans用事实证明，衡量其领导力的标尺，就是被直接挽救的生命。面向未来，世卫组织亟需一位拥有此类特质的总干事：秉持永不止步的创新精神、兼具一线胆识与果决的危机处置能力。

世卫组织：全球卫生领域的首选雇主

加入世卫组织的那一天，至今仍是我职业生涯中最骄傲的时刻。每每回想起来，我都不禁感慨：世卫组织最强大的力量，始终是，也永远是——它的员工。每一天，世卫组织的员工都选择奔赴全球最艰苦的地方提供服务，包括突发事件现场、冲突地区和复杂环境。

世卫组织若沿用为过去设计的员工队伍框架，就无法发展成为面向未来的组织。我将大力倡导调整人力资源监管框架，以适应21世纪的人员管理需求。

我将以身作则，恪守最高标准的诚信与尊重，对骚扰行为零容忍，同时确保各职能、级别和岗位在区域和性别方面实现均衡代表性。

我将通过以下举措为世卫组织的员工队伍注入新的活力：(1) 实行轮岗制度；(2) 提升现有员工的技能，首要聚焦情商和人工智能 (AI)；(3) 吸引来自社会科学与行为科学等不同学科的新型专业人才。

在全欧洲领导力学院成功经验的基础上，我将通过培养和吸纳中初级专业人才，解决某些会员国在世卫组织员工队伍中代表性不足的问题。我将打造一支强大、可靠且赋能的领导团队——团队成员将多元化、具备区域代表性，且以能力为选任标准。

凭借在世卫组织欧洲地区办事处积累的经验，我将在全组织范围内推广明智且负责任地运用人工智能，同时充分尊重各个世卫区域的独特情况。





泛欧洲领导力学院 2022
@ WHO

“

Maxime Prévot

比利时副首相兼外交、欧洲事务与发展合作大臣

联合国80周年倡议呼吁多边体系推行改革，否则将面临边缘化风险。在此背景下，世卫组织需要的是一位已有改革实绩、而非仅作出改革承诺的总干事。在世卫组织欧洲区域，Hans Kluge博士果断将资源向最需要的国家倾斜，精简治理架构，并获得了所有会员国的全票连任。这一成就充分证明了他的政治敏锐度、外交手腕，以及在多元而复杂的区域中凝聚共识的非凡能力。因此，比利时提名这位已证明自身能力的全球桥梁建设者——他善于与各层级伙伴建立联系，从社区和民间社会，到国家元首和政府首脑。

重振世卫组织在循证政策指导与全球卫生数据领域的卓越性

我将坚决捍卫世卫组织科学工作的独立性，提升规范制定流程的质量与透明度，为每个成员国及世界上的每一个人提供及时、可操作、切合所需的循证依据。

世卫组织坐拥全球最丰富的卫生数据集之一。然而，其中大量数据仍零散分布、未被充分利用、更新滞后，或未能充分转化为可操作的信息。

我将通过构建适应人工智能时代的现代化数字与数据基础，全面革新世卫组织的数据架构。我将以安全、透明的方式负责任地运用人工智能，改变世卫组织如何将证据与“即时”数据转化为清晰、可操作、能推动实际成效的政策建议的方式。

一方面强化各国本土卫生信息系统，另一方面打造响应更敏捷、分析能力更强的世卫组织，二者协同构建真正意义上的全球卫生情报生态体系。充分盘活现有数据资源，在世界各地守护生命、增进民众健康。

这一重振后的卓越性，是世卫组织践行公平承诺、平等服务所有国家的关键所在。



如何重塑世卫组织?

重塑世卫组织本身不是目的,而是为了更好地支持所有国家改善民众的健康与福祉。

我将把重塑后的世卫组织的工作聚焦于四大优先事项,并由一项标志性倡议贯穿始终:将初级卫生保健(PHC)提升为整合的服务提供平台。

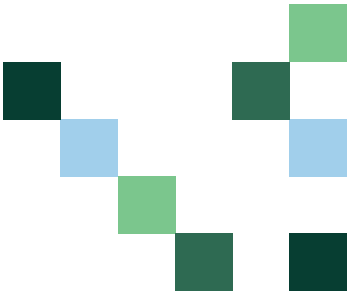


标志性倡议:初级卫生保健作为整合的服务提供平台

2028年即将迎来《阿拉木图宣言》50周年,我将把初级卫生保健作为总干事任期的标志性倡议。初级卫生保健是那些常常被遗忘的人们的生命线。初级卫生保健是全民健康覆盖的基石。

我们将与成员国和伙伴一道:

- 支持各国实现疾病预防与医疗服务传统模式的跨越式发展;
- 通过高管培训项目培养新一代初级卫生保健领军人才;
- 在世卫组织各区域建立示范平台;
- 围绕国家主导的、适应后2030时代的国家卫生战略凝聚各方支持;
- 运用前瞻思维探索将初级卫生保健与更广泛发展轨迹相连接的未来场景;
- 将社会参与嵌入和卫生相关的决策;
- 用统一的初级卫生保健数字仪表盘取代碎片化的数据平台;
- 并扩大世卫组织合作中心的地域多样性。



“

Kassym-Jomart Tokayev

哈萨克斯坦共和国总统

Hans Kluge博士将初级卫生保健作为有韧性的、以人为本的卫生体系的基石，身体力行地诠释了《阿拉木图宣言》及其精神传承——从1978年的阿拉木图到2018年的阿斯塔纳。他深思熟虑的领导力为这些里程碑赋予了人文意义，将共同的历史转化为切实的进步，从而增进信任、促进公平，为所有人创造更健康的未来。



优先事项一：守护民众免受各类健康威胁

我将与各国和伙伴合作，通过建设在危机中既能挽救生命又能维持基本卫生服务的体系，加强卫生安全。这包括加强《国际卫生条例》的实施；支持成员国推进制定、采纳和实施《世卫组织大流行协定》；确保疫苗、诊断试剂和治疗药物的公平获取，并扩大区域和本地生产能力。

我们将携手加速推进气候变化相关卫生应对行动，充分正视脆弱人群、小国和岛国受气候冲击尤为严重的现实。对我而言，气候正义与社会正义密不可分。我们将依托“同一健康”理念，强化对抗微生物药物耐药性及人、动物、环境跨界新发健康威胁的防控治理行动。

土耳其-叙利亚地震现场考察
2023 @ WHO



Omnia El Omrani

COP27主席青年特使（曾任），青年气候正义基金项目总监，全球气候与健康联盟副主席（埃及）

Hans一次又一次地向我展示了，当一位领袖真正发自内心重视受影响最深群体——尤其是青年——的声音和观点时，会呈现出怎样的景象。我通过泛欧气候与健康委员会的工作亲身体会到这一点：他推动我们以该区域受冲击最严重的城市和社区为核心的各项建议，在世卫组织和国家层面支持政策和实践的改进。我相信他会将同样的信念带到全球世卫组织的各项工作中。

优先事项二：推进三重健康议程

每两分钟，就有一名妇女在妊娠或分娩期间死亡。孕产妇和儿童健康及传染病这一未完成议程，如今与非传染性疾病迅速增长的负担并存。这三项挑战合计占全球疾病负担的约90%。

我将加快推进包括结核病、艾滋病、疟疾、宫颈癌等疾病的消除进程，并确保科学进步成果惠及最需要的人群。同时，我将提升包括心理健康、暴力侵害妇女和儿童等被忽视的公共卫生危机的优先级。



Pumwani妇产医院，内罗毕，肯尼亚 2026 @ Kaiser

“

Thandar Hmun

仰光昂山结核病专科医院前高级医疗主管（缅甸）

我曾在缅甸目睹Hans博士的工作长达五年。Hans博士深谙协作之道，搭建起国家卫生规划与国际组织之间的沟通桥梁。他联合缅甸国家结核病规划，启动该国首个耐多药结核病治疗项目，挽救了众多患者生命。当他看到患者家属只能栖身于耐多药结核病病房内，还自掏资金修建楼宇，为家属提供安全的栖身之所。技术上的卓越并不鲜见，而兼具远见与人文情怀的领导者却弥足珍贵。在这个分裂的世界中，Hans博士正是世卫组织所需要的总干事。

优先事项三：倡导将预防作为核心经济政策

各国在预防方面的支出仅占卫生总支出的约2–3%。

我将与各国合作，强化预防的经济学论证，展示投资回报，增加预防投入，并将预防纳入经济、财政和发展规划。

我将推动跨部门合作的方法，加强公共卫生机构跨部门协作的能力，塑造更健康的公共政策，动员全社会围绕预防形成合力。我将倡导建设一个具备健康素养的世界，让民众和社区成为健康的共同创造者，而非服务的被动接受者。

我本人将继续以身作则，倡导健康生活方式。



汉斯克鲁格医生：用行动证明，日内瓦 2024 @ Berdiyev



国家结核病项目评估，泰国 2007
@ NTP 泰国

优先事项四：让卫生服务真正惠及民众：全民健康覆盖

到2030年，全球将面临约1100万卫生工作者的缺口，且集中在最需要他们的国家和社区。

我将推动以护士、助产士和社区卫生工作者为重点的卫生人力议程，同时加强初级卫生保健团队。

世卫组织将与劳工组织、经合组织及其他合作伙伴一道，支持国家卫生人力投资契约：召集卫生、财政、教育和劳动主管部门，联动卫生工作者、培训机构、开发银行与捐助方，共同商定少量的可负担、资金有保障的优先行动事项。

世界卫生组织将与WB, The Global Fund, Gavi 和其他合作伙伴 世卫组织将与合作伙伴一道，帮助各国加强卫生与财政部门的沟通协调，支持覆盖政策、预算编制、战略性购买和服务供方支付机制等方面的改革，并协助各国实现从外部援助向国内自主筹资的平稳过渡。

致会员国

携手重塑世卫组织，归根结底不是关于机构本身。这是关乎人。关乎每一位能够平安渡过分娩的母亲，每一位能够迎来五岁生日的儿童，每一位能够有尊严安享晚年的长者，以及每一个不会因家人患病而陷入贫困的家庭。

这份宣言，是我向各成员国和合作伙伴发出的邀请。让我们携手，共同将世卫组织重塑为一个更加聚焦、更加敏捷、更加值得信赖的组织；一个尊重国家自主权并依托多边主义予以支撑的组织；一个谦逊地与伙伴合作、更好地服务各国及其人民的组织。为了全人类、全世界的健康。

让我们携手重塑世卫组织。

Rebuilding
WHO Together

DRHANSKLUGE@OUTLOOK.COM