

臺灣聯新國際醫療  上海禾新醫院 LANDSEED INTERNATIONAL HOSPITAL

Landseed International Hospital  
LANDSEED  
聯新國際醫療·上海禾新醫院



兩岸聯新 共創幸福禾新  
SHANGHAI LANDSEED INTERNATIONAL HOSPITAL GRAND OPENING

STARBUCKS COFFEE

聯新國際 上海禾新醫院

全家 FamilyMart

# 踏上 西進之路

人生只有一次，讓我們到最需要的地方去。

—台灣女宣教師孫理蓮  
(Lillian R. Dickson)





聯新團隊在中國大陸寫下許多「第一」的紀錄，而在搶灘過程中，也為兩岸醫療界開闢新的發展空間。

「杏林飛雨萬家春」，走進上海禾新健康會館會客室，淺咖啡色的牆壁上，古樸的深黑色木框內，裱著這樣一幅書法字畫。

這幅字畫，是台大教授、中國藝術史學者、也是聯新藝術顧問陸蓉之的先生傅申老師親筆題寫，意味著，上海禾新醫院就像一顆種子，深耕中國大陸，經過無數次的風雨考驗，多年飛雨潤澤大地，持續在大陸各地展開培育工作。這顆種子，終將茁壯成樹，開展出一片森林.....。

若繼續回推，誘使這顆種子萌芽的原點，卻是在台灣，位於桃園市平鎮區的一所社區型醫院—聯新國際醫院。

## 搶先西進設醫院

一路走來，聯新創院院長張煥禎的初心不變，努力把醫療送往需要的角落，並分享成功的醫務管理經驗。

## 搶先西進設醫院

一路走來，聯新創院院長張煥禎的初心不變，努力把醫療送往需要的角落，並分享成功的醫務管理經驗。

「我的老師莊逸洲主任（前長庚醫院決策委員會副主委、前國策顧問）認為，未來台灣醫療絕對可以在中國大陸占一席之地，鼓勵我去大陸耕耘，並且再苦也要撐下去，過幾年退休一定會來幫我。

「最後的臨門一腳，則是我的老師張昭雄教授（聯新集團總顧問），他認為，台灣人去大陸不要只有賺錢，而是要賺受大陸人尊敬的錢，台灣醫療具有國際水準，應該把台灣經驗帶去大陸發展，於是要我去上海，去救一億個人，要把醫療送到每個需要的角落……」張煥禎說出這段話時，語氣調皮中又帶著一絲不容置疑的堅毅。

在兩位老師「連哄帶騙」的激勵下，張煥禎下定決心，帶領聯新團隊勇闖中國大陸。雖然，莊逸洲在退休那年不幸過世，沒辦法實現諾言，張煥禎卻沒有後悔。

## 前往上海試水溫

2000年，張煥禎和團隊密集拜會上海衛生局、上海醫療保險局、醫科大學等單位，率先進駐中國大陸，多方探討、瞭解大陸官方投資政策與環境，並分享有關社區醫療的重要性等概念。

當時跟著張煥禎一同前往上海試水溫的，還有聯新管理師、現任聯新國際醫療智網健康照護有限公司總經理陳信宏。

陳信宏回憶，2001年的上海，擁有兩位數字的經濟成長，同時，中國大陸衛生當局也在此刻大刀闊斧進行醫療改革，影響所及，上海地區的醫療院所呈現出政策鬆綁後的多樣風貌。

於是，非營利性質的公營醫療機構銳意革新，積極更新並擴充先進硬體設備，招募專業管理人才加入醫療經營團隊；而年輕化的領導階層，也展現出改革的衝勁，國際交流不斷，經營方式趨於多元。

相對地，當時台灣醫療環境面臨發展瓶頸，前進中國大陸成了醫界的新話題，醫療院所相繼組團前往大陸考察。

就在台灣醫界對是否前進中國大陸辦醫仍持觀望態度之際，張煥禎已搶占灘頭堡，開啟台商登陸設立合資醫院的先鋒。其他，如：旺旺集團的湖南長沙醫院、明碁集團的南京明碁醫院與台塑集團的廈門長庚醫院，也隨之陸續進入大陸醫療市場。

## 中國大陸第一家台資醫療團隊

2001年7月1日，張煥禎拍板定案，在上海浦東金茂大廈內，正式成立聯新上海辦事處；那是一幢如同台灣101大樓般的建築，矗立在上海外灘。而這樣一間辦公室，卻是中國大陸第一家台資醫療團隊，主要提供醫療專業輔導與教育訓練課程，並受聘為加拿大梯古集團在大陸的醫療事業進行診斷。

梯古集團已經在中國大陸發展多年，並且在十七個城市（包括：北京、上海、西安、重慶、昆明等），設置眼科醫療中心。而來自台灣的聯新團隊，與大陸同文同種，醫療環境演變過程也相似，梯古集團因此希望藉由他們的管理經驗，為自己創造出更恢宏的事業發展藍圖。

在那之後，從2005年開始，聯新團隊還陸續取得上海南翔醫院託管轉制與新院區投資，以及浙江龍港醫院託管的經驗。所謂託管轉制，是指當地的公立、非營利醫院委託聯新團隊經營管理，然後再將醫院轉成民營化經營模式，由聯新團隊當醫院的負責人，並且承擔盈虧。

至此，聯新團隊在醫療業西進上，已經拔得頭籌。但，他們的目的，並非只是為了搶占先機。

做為第一個進入上海的台灣醫療事業機構，他們是真心想在中國大陸扮演開拓者的角色，期盼在辛苦搶灘的過程中，帶給台灣醫管界新的啟發和成果分享，為兩岸醫療界開闢新的發展空間。

## 中國大陸第一家精品式醫療中心

張煥禎強調，協助中國大陸的醫院建置專業管理制度、經營醫院，以及提供台灣同胞和外籍人士醫療服務，是聯新團隊在當地營運的兩大工作重點。他個人更在2011年6月，獲邀成為大陸國務院深化醫藥衛生體制改革專家諮詢委員會第一屆委員，也是唯一一位台籍專家。

在聯新團隊全力協助下，2002年，第一家中台合資醫院—辰新醫院，在上海市長寧區開幕，張煥禎也創下大陸第一位境外人士擔任院長的紀錄。這間醫院的主要特色，是台灣專業醫師駐診及台籍醫療團隊提供醫療照護，這是中國大陸第一家走精品路線的高級醫療中心，更是當地第一個由台灣醫院管理團隊經營的醫院。

同樣也是在2002年，中國大陸首家外資台資獨資醫療管理諮詢公司—聯新醫療管理諮詢（上海）有限公司，也跟進成立。

張煥禎經常強調，唯有透過不斷互動與認識，才能讓台灣醫管界發展多年的知識和經驗在中國大陸獲得普遍認同，造就更多兩岸合作機會。尤其，醫療有它獨特的在地性及控制性較強的市場政策，不能只是一廂情願，以強者之姿切入當地醫療生態，必須有長期發展的策略與規劃。



也因此，一年之中，張煥禎有超過半年時間待在中國大陸運籌帷幄，深入當地，與衛生相關公部門、醫界、學界等人士頻繁接觸，不斷累積人脈與資源，就像蜘蛛織網般，一線一線密密織縫起來，終而成網。

然而，辰新在中國大陸的發展，並非就此一帆風順。

異地創業，熬過的每個關卡都可寫成一篇篇心酸史；從法令規章、行政作業程序、服務認知差距、文化習慣、遣詞用語、醫事人員證照認可、看診流程到民眾就醫習慣等等，兩岸之間存在極大差異。

舉個例子來看，為了跟有關當局申請設立醫院准許證，申請、退件、再遞送、再退件等等流程，工作人員奔波往返各個行政部門簽核，蓋了八十多個章。



## 初到異地，起步艱辛

上海交通大學中國醫院發展研究院副院長、前上海市第二醫科大學副校長陳志興，早在2001年就與張煥禎結識，他語重心長地說到，民營醫院要在上海發展很不容易，每一天都很辛苦、很艱難。

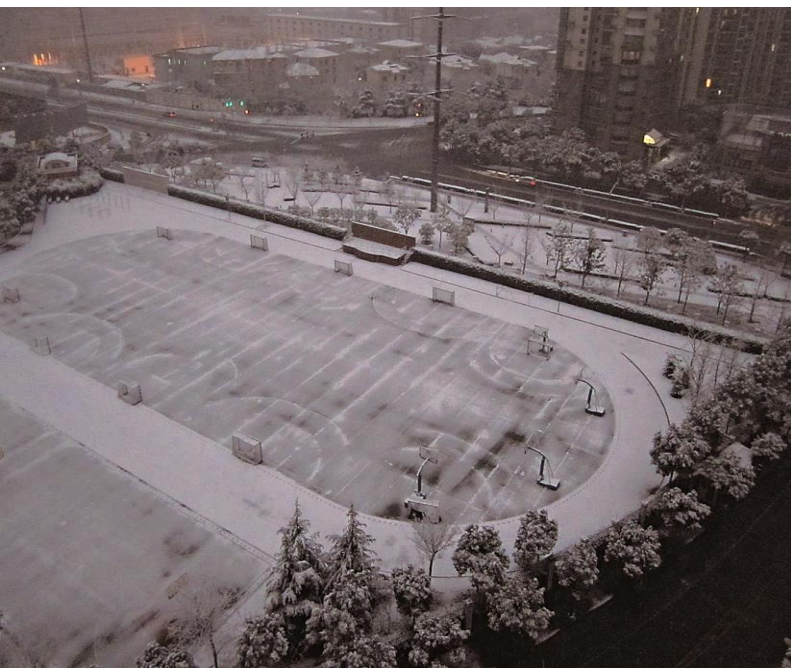
到這裡，要熟悉上海的環境與規則，最難的是要辦各種行政手續，中國大陸的行政機構，有區級也有縣市，機關疊床架屋，每經過一個部門就要經過一番周折。譬如說，光是開展自費疫苗接種服務，申請了兩年才成功，且數量也無法保證。

上海辰新是聯新團隊與上海電力醫院（隸屬華東電力公司）及美國、香港投資人合資設立，電力公司直屬國家電網總部體制上受上海市市政府管轄，辰新等於是跟中國大陸的國營單位承租部分樓面設醫院。

葉惠德是上海市台灣同胞投資企業協會會長、全國台胞投資企業聯合會業務副會長、新聞發言人，當年投入相當心力，扮演居中協調的要角。

他坦言，辰新在電力公司內租樓層，雖然是一所獨立的醫院，不是院中院，但當時還沒有像現在這麼開放，可運用的資源很少，加上沒有自己的檢驗及放射設備，檢驗及檢查都得委託電力公司醫院處理，看人臉色，一開始生意不太好。

眼看辰新經營得這麼辛苦，葉惠德還經常在許多場合幫忙宣傳。「他（張煥禎）一路走來筆路藍縷，卻是個很堅持、愈挫愈勇的人，十年來如一日，不放棄理想與抱負，」葉惠德說。



## 沒有一家店鋪有冷氣

2000年左右的老上海，還不像現在這樣，散發著濃濃的國際都會氣息；老上海的天氣，冬天冷冽，但到了夏天，氣溫卻又上攀到近攝氏四十度。

漫步街頭，除了國際連鎖速食店，整個上海沒有一家店鋪有冷氣；幽靜的老胡同裡，偶聞三輪車載客的喀喀聲，居民穿著睡衣在路上走，也都是稀鬆平常的事。

跟著張煥禎到上海打天下的幹部，到了這裡，首先遇到的挑戰，就是如何解決住的問題。

## 昏暗老舊的公寓

那時，沒有別的選擇，只能租屋而居。可是，待租的老舊公寓樓梯間裡，垃圾散落一地、燈泡年久失修，如果太晚回去，就只能摸黑行進。

聯新營運長張瀨文回憶，當時準備落腳上海打拚時，住處環境的確不盡理想，白天在外洽談事情，想找個地方暫時休息、想吹個冷氣，也只能躲往速食店，但這就是當年的老上海樣貌。

處在那時的惡劣環境，當張瀨文叮囑那時擔任聯新上海辦事處副理的陳信宏去簽一年房租合約時，陳信宏不安地說：「要一年嗎？不如先簽半年就好吧。」

毫無資源、人生地不熟、未來一片未知，這群從台灣隻身前往中國大陸開疆闢土的幹部，儘管充滿幹勁與衝勁，內心深處卻略顯不安。

然而，事已至此，還是必須勇往直前。安置好住處，大家就得趕緊換上筆挺西裝或正式套裝，準備上工。

2001年12月，上海天氣反覆無常，連日陰雨綿綿，出太陽之後，居然氣溫又再猛降，溫度到達冰點左右。於是，樹幹枝葉紛紛蒙上一層薄薄霜衣，靜靜矗立在街道兩旁的法國梧桐，樹葉片片轉黃，無聲無息飄落在人行道上，習慣台灣天氣的年輕幹部，只好把衣服一層一層往身上裹。

這天，聯新上海辦事處副理陳信宏，趕著前往浦東上海科技館。上海市醫學會醫院管理學會年會，就在這裡展開。

上海市醫學會成立於1917年，已經有近百年歷史，是中國大陸全國省市級學會二十強之首。因此，包含上海市副市長為首的官員及六百多位產官學各界醫院管理菁英，都出席了這場盛會，張煥禎更獲邀為此次大會的特邀貴賓，分享他積極推動兩岸醫院管理學術交流的心得。

當年從聯新派去的先鋒部隊，一步一腳印，穩扎穩打，人脈觸角逐漸深入當地，辰新的知名度與客源也日漸轉好。

## 突變，病患、醫師雙雙流失

然而，沒想到，好景不常，才剛穩住陣腳短短幾年，且合約還有五年才到期，卻因為房東不再續租，而突然被迫搬遷。

「兩岸的制度不一樣，困難與挑戰一言難盡啊！」張煥禎笑嘆了一口氣。

辰新的房東兼股東上海電力公司，配合主管單位政策調整，收回所有出租業務。

過了沒多久，辰新就收到電力公司要求搬遷的通知。可是，創建一家醫院最快也需要一年半至兩年，在非常倉促的情況下被迫遷移，「醫院業務遇到很大的衝擊與重創，前面累積五、六年的成果全沒了，得從頭來過，」陳信宏苦笑。

這件事對辰新而言，可以說是晴天霹靂，因為在上海，民眾看病有地域性，例如：住在長寧區的民眾，通常選擇該區內的醫療院所看病，若離開該區，就形同流失病人。

更重要的是，依據上海市規定，若在長寧區申請設立醫院，萬一搬移到徐匯區，就必須重新申請設院許可，當然也得重新找回病人。

文化差異，讓這群來自聯新的工作者吃足了苦頭。

百廢待舉，張煥禎透過國台辦系統與上海市台辦溝通，多爭取到半年的緩衝時間尋找新址，也去拜託上海市衛生部門幫忙，同意先開一個綜合門診，方便持續看診、安置員工，但住院與手術部分則必須暫停，更因此流失了約四成的病人與部分醫師。

## 中國大陸第一家外資獨資醫院

不過，對這群來自台灣聯新的年輕幹部來說，危機就是向上成長的契機。

既然得另覓他處設立新院，團隊決定獨資成立新的醫院—第一家外資獨資醫院，上海禾新。

張煥禎領導的管理團隊，透過上海市台辦主任李文輝的協助，在上海徐匯區漕河涇開發區找到新址，打算投資三千萬美元興建。

只是，開創第一卻有一個「副作用」，就是過去沒有前例可循，實施細則也不清楚，承辦人員往往不敢自作主張，必須層層往上通報相關政府部門審批，聯新團隊因此再度挑戰層層關卡。

《人民日報》記者李紅梅在2014年3月28日專訪「不排隊的醫院-禾新醫院」報導中，對當時聯新團隊面臨的困難，寫得頗為詳細：「該醫院的審批也不容易，耗了一年多。……醫院運行起來後，醫院購置設備等事項，也需要報政府部門審批。而政府部門往往以不能單獨審批你一家、不能為你一家專門邀請專家開一次會等理由，對醫院的申報不予及時審批，通常要等待半年左右的時間，才能拿到批文。……三年免稅期後，醫院的稅費、水電、房租、物業管理等，全部按照企業標準徵收，沒能像政策裡說的一樣，享受優惠。」

不斷溝通，適應中國大陸的服務觀念、遊戲規則，得很有耐心，忍受許多說不出口的難受，「我從張（煥禎）院長和員工身上看到一種精神，有一種自信心，一步步在努力、奮鬥，」陳志興感性地說。

經過這一番變化，壙新團隊更精準找到病人的需要。「病人的價值在哪裡，我們就設法讓他們實現！」張瀟文強調。

臺灣聯新國際醫療 上海禾新醫院 LANDSEED INTERNATIONAL HOSPITAL

Landseed International Hospital  
LANDSEED  
聯新國際醫療 - 上海禾新醫院



兩岸聯新 共創幸福禾新  
SHANGHAI LANDSEED INTERNATIONAL HOSPITAL GRAND OPENING

STARBUCKS COFFEE

聯新國際 上海禾新醫院

全家 FamilyMart





## 顛覆大上海醫院風貌

迥異於辰新，這回禾新重新改寫當地人對醫院的想像，用商場拉近與民眾的距離，並且首創以醫院經營健康養生會館，提供整合身心靈醫療健康服務，讓病人獲得真正的療癒。

當時的設計，除了急／門診、住院，還設有健康會所及樂活商場，堪稱一座綜合健康養生廣場，但設計理念仍以病人為中心出發，將一樓最好的使用空間留給大眾，完全顛覆大上海的醫療場所風貌。

一進入迎賓大廳，館內採挑高設計，全面採光，空間寬闊明亮，沒有吵雜人龍，撲鼻而來的是咖啡香而不是藥水味；旁邊設有禾新藝術中心，映入眼簾的是一幅幅掛畫、一座座雕塑品，陳列在經過設計的動線內，即使連門診候診區或住院區，不經意間，一個轉角，一抬頭，就會看到牆上掛著相映該看診區特色的藝術畫作。

比方說，婦產科區的大門，那裡有一幅巨大現代雕塑，那是一個類似母親子宮的立體作品；哺乳專屬房間內，牆上則掛著一幅少婦托著乳房餵寶寶喝奶的畫作；踏入門診區，右邊櫃檯上站著三位卡通造型玩偶雕塑，還特地將高度壓低，讓小朋可以直接碰觸把玩。

值得一提的是，這裡放置的所有藝術品都是真蹟而非複製品，整個醫療中心儼然化身為一座美術館，呈現一場美的視覺饗宴。



禾新的面積有**1.5萬**平方公尺，是辰新空間的三至四倍大，引進最新穎的核磁共振與電腦斷層等醫療設備，更打造六星級的酒店式病房，聘任的專業醫師**80～90%**來自台灣，另外**10%**則聘請來自英美的外籍醫師，滿足上海外籍人士的醫療需求。

整體醫護人數，從原本的一百八十位增加到四百多人，床位**300**床，更是辰新的六倍。第一期先開**100**床，提供二十四小時門／急診和全年無休的二十四小時醫療諮詢服務（**call center**），包括：內科、外科、婦產科、兒科、家庭醫學科、醫學美容、放射影像科、皮膚科、中醫、口腔科、健檢中心、預防接種科、麻醉科等多元服務，可擴大對長江三角地區台胞、境外人士與中國大陸金字塔頂端人士的健康照顧。

和上海其他民營醫療機構最大的不同在於，禾新的服務宗旨，設定在「高級醫療服務中心」、「全科醫療示範暨培訓中心」、「兩岸醫療緊急轉運中心」以及「醫務管理暨健康產業展示中心」。同時，禾新也是兩岸簽署海峽兩岸經濟合作架構協議（**ECFA**）後，中國大陸衛生部在**2011年7月**審核批准的首家外資獨資醫療機構，**2011年9月**試營運，**2012年6月26日**正式登場。

## 三個月，病患回流七成

開幕當天，現場冠蓋雲集，兩岸政界、醫界、商界及媒體界等重量級人士絡繹不絕，紛紛到場祝賀，包括：前衛生署署長葉金川、衛生署（現改為衛生福利部）副署長林奏延、前親民黨副主席張昭雄、前民進黨立法委員沈富雄、中國大陸國務院台灣辦公室副主任葉克冬、上海市人民代表大會副主任楊定華等賓客，德國、美國駐上海總領事館也派人到現場致意，共同見證這歷史性的一刻。

除了揭牌剪綵，當天禾新還與上海交通大學宣布合作，成立「非公立醫院經營管理研究所」，日後雙方將進行相關理論與實務的交流；此外，禾新也與上海復旦大學附屬中山醫院、上海第六人民醫院進行建教合作，為兩岸醫療交流與教學合作打下根基。

更重要的是，開張固然熱鬧風光，禾新也頗為爭氣，很快就交出漂亮成績單。醫院正式開張後三個月內，病患回流率高達六成～七成。

當然，病人這麼快就回流，甚至大老遠跨區就醫，絕不是沒有理由的。