



台大醫院國際醫療業務 的建構與推展

文・照片提供／林鶴雄（台大醫院國際醫療中心執行長；台大醫學系教授）

管理學大師彼得杜拉克在《下一個社會》著作中指出，21世紀前半葉，全球三個最重要的趨勢是：人口結構變遷、全球化及知識經濟興起。這三項都與醫療相關。人口結構改變使中老年人口增加，「健康產業」隨之興起，「健康產業」（Health Industry）包含生物與醫學〔生醫〕科技產業（BioMedical Industry）、醫療產業（Health Care Industry）與其他相關之知識經濟型產業（Knowledge-Based Industry），後者如保險和財務管理、精密機械、材料科學、電子資訊以及任何可直接或間接幫助人類健康的都包括在內。「健康產業」必須以國際市場之大方向著眼，不能侷限於本土市場，且必須靠醫療產業來帶動，因此醫療也走向全球化，形成國際醫療。台大醫院的研究與醫療技術與國際水準看齊，但服務始終侷限在島內，在全球化的浪潮下，台大醫院嘗試跨足國際，期能發展出國際醫療模式，以下就台大醫院國際醫療業務的建構與推展做一介紹。

國際醫療的形成

「國際醫療」是一個較新的名詞，在學理上尚

未有明確的定義，但實務上可見的國際醫療範疇，可分為獲利性與非獲利性，前者包括國際病人服務、國外醫院的設立與經營及國際醫療產業等，後者包括國際醫療教育與國際醫療援助等。事實上，大部分國際醫療主要是指獲利性的業務，這方面又可分為兩種：境內醫療與境外醫療。境內醫療是指吸引國際人士到國內就醫，美國約翰霍普金斯醫院全球聞名，每年吸引超過90個國家的病人前往就醫，是境內國際醫療的典範。由於醫療服務已趨向專精化，有些國家專注於發展某項醫療技術達到「價廉物美」的地步，也得到國際人士的認可，形成跨國就醫的情況，如韓國的整形外科、泰國的健檢及變性手術、印度的眼科醫療等。另香港、新加坡及馬來西亞等近幾年也都積極開發境內國際醫療業務，吸引不少醫療落後國家的富有人士（例如中東、中國或印尼富商）或無法負擔高額醫療費用的歐美人士前往就醫。境外醫療則較為少見，美國約翰霍普金斯大學醫院與國立新加坡大學附設醫院合作，在新加坡大學醫院租下一個樓層經營癌症治療，派自己的醫護人員進駐服務，成為約翰霍普金斯大學醫院的境外分支機構，是境外國際醫療的一種模式；另近年來長庚醫院或壢新醫院等在大陸



設立分院或診所，也屬境外國際醫療。無論是境內或境外，無論是從病人或醫院經營者的角度來看，醫療服務已打破空間的限制，從地區性發展為跨國性，國際醫療成為一種新的醫療模式及產業。

台灣及台大醫院發展國際醫療的條件與必要性

一、國際醫療的興起，在亞洲尤其明顯，此乃因為歐美地區的醫療服務既不便且費用又高昂，而亞洲部分國家半世紀來隨著經濟的成長、教育的發達，醫療技術與品質已不遜於歐美，但價格相對便宜甚多，引發歐美人士紛紛跨海求醫。另亞洲一些經濟新興國家（如中國大陸、印尼、越南等）醫療進步速度無法跟上經濟成長速度，也造成這些國家的富有階級或投資外商需到附近醫療較先進之國家就醫。911事件之後，中東人士到美國受到相當的限制，轉而到新加坡接受醫療，也是新加坡國際醫療形成因素之一。由以上觀之，亞洲確有國際醫療市場存在的空間。台灣的醫療在技術、設備、人才方面，與歐美等先進國家相去不遠，但便利性及效率性則超越歐美，醫療價格及品質與新加坡相比，更具有競爭力，加以生活及治安品質良好，旅居國外華僑眾多（台灣發展國際醫療的顧客群之一），這些都成為台灣發展國際醫療的優勢所在。

從另一個角度而言，台灣政府積極爭取進入世界衛生組織，屢次叩關功敗垂成，可以看出若單從政治面切入是不足的，必須發揮以前非洲農耕隊的精神，積極以醫療衛生協助他國，一步一腳印地耕耘，藉此增加國際影響力及能見度，贏得國際的認同，才有助於達到成為世界衛生組織成員的目標，因此發展非營利性的國際人道醫療，對台灣而言有其必要性。

二、台大醫院向來是國內醫療的第一品牌，近

年來創下多項亞洲或世界臨床首例，享有相當的信譽，在SARS風暴中，台大醫院優異的表現，突顯出醫療水準已達國際標準。此外，台大醫院在肝炎、器官移植、癌症診斷治療及生醫光電的研究，更享有國際性盛名。本院醫療技術與品質可與歐美日先進國家相比美，但醫療價格則相對便宜甚多（約日本三分之一）。基於上述利基，加以健保實施總額制以後，醫療給付偏低，醫院經營不易，開拓新的醫療市場有其必要性。在林芳郁院長上任後召開的一次院務評議委員會中，出席的經建會主委胡勝正、前台大校長孫震、前院長林國信及遠東企業總裁徐旭東等委員，都一致指出台大醫院應往國際醫療發展。因此，台大醫院將國際醫療列為院務發展方向之一，並期待與萌芽的生醫產業結合，開創醫療業的藍海版圖，藉以突破健保困境，同時也發展國際醫療合作與醫學教育，將台大以往由歐美先進國家所取得的醫療技術與援助，回饋給國際社會，展現台大醫院人道關懷的精神，盡世界公民的責任，並協助政府達到推展醫療外交的目標。

台大醫院國際醫療中心的成立與任務

基於上述，林芳郁院長上任後，特指示成立「國際醫療中心」，專致於國際醫療業務的推動，經過籌備，2005年11月14日正式揭牌成立，本人受命擔任執行長，配置工作人員4名，主要任務有四：一、開辦「國際特約醫療服務」，提供在台外籍人士快速便捷的醫療服務；二、輸出本院的醫療技術，協助醫療落後的國家快速提升其醫療水準；三、建立海外醫療據點或分院，發展國際性的醫療產業；四、協助政府拓展醫療外交，建立國際醫療聯繫與合作網路。從以上任務可知，本院發展國際醫療是採境內醫療與境外醫療雙管齊下，醫療服務與醫療教育並行的方式。

茲將本中心目前推展的業務介紹於下：

一、台大醫院國際特約醫療服務

台灣的醫療服務便宜、便捷，舉世聞名，是台灣的驕傲，但外籍人士若要在台灣就醫，往往面臨語言障礙、文化差異、不瞭解本地就醫流程方式等困擾，尤其是三長兩短的就醫模式，讓外籍病人為之怯步。為協助外籍人士在台灣順利就醫，台大醫院於2006年元月開辦「國際特約門診服務」及「國際特約住院服務」，提供外籍人士便捷的就醫流程及高品質的醫療服務，讓外籍人士在台灣有限的時間內，得到最好的醫療服務。

國際特約門診有熟諳英語的護理人員安排預約、陪同就診，有專人陪同檢驗、檢查及領藥，並由專業藥師提供用藥說明，整個就醫過程不必排隊，沒有語言障礙，就診空間獨立，具高度隱私性，並且快速安排各項檢查，主動追蹤結果，安排複診。住院方面，也同樣提供便捷的服務，以縮短住院天數。除了英語外，也招募日語志

工，提供日語服務，至於其他語言，則會協助病友尋找翻譯人員。

國際醫療服務以服務外籍人士為主，全部為自費，如果是與本院簽有合約的保險公司，其客戶則可先簽帳，事後再由保險公司給付。這項服務雖未經大力宣傳，但已有不少外籍人士聞風前來就醫，包括來自加拿大、美國、芬蘭、奧地利、德國、英國、黎巴嫩、土耳其、以色列、印度、玻利維亞、馬薩爾群島、日本、香港、印尼等，也有不少華僑利用返鄉探親時前來，這些病人對於此項服務無論是價格、品質或效率皆非常滿意。目前國際醫療服務的簡介及網站都已完成，透過簡介及網站的傳送，相信會有更多外籍人士或華僑知道利用此項服務。

二、台越醫療產業

由於人口結構的改變，「醫療產業」將成為是本世紀重要的產業，台灣已培育相當優秀的人才，醫療技術達世界水準，加上有效率的醫療服務經驗，醫療產業可望發展為國家之核心競爭力。

■ 胡志明醫藥大學附設醫學中心 6 位醫護人員至本院受訓期滿，由林芳郁院長（右 4）親自授與證書（2005 年 12 月）。





在台灣鄰近國家中，越南平均醫療水平較為落後，但其經濟近年來快速發展，越南民間購買能力及國民生活水準不斷提升，外商（包括台商）進駐越南人口眾多，對醫療需求日益迫切，越南政府將醫療列為優先獎勵投資項目，提供多項優惠條件，因此越南市場提供了投資醫療產業良好之誘因。

2004 年越南台商透過經建會，邀請台大醫院到越南設院，經本院兩度派遣小組前往考察，認為台大醫院若能與民間資金合作，在越南籌建台越醫院，利用台灣的民間資金與本院的 know-how，配合政府產業南進政策，結合越南的資源，建構一所東南亞最先進、高品質及高度人性化的醫院，一方面提供台商高品質及合理價位的醫療，一方面將台灣優質又有效率的醫療推展到國際，是值得發展的事業模式。因為台大醫院不需出資，沒有財務風險，但可以從中學習到國際醫療經驗，提升本院的事業層次，若經營順利更可得財務回饋，因此經院務會議取得共識，台大醫院以醫療支援及人員培訓等專長項目，與民間及政府合作，籌建台越醫院。

此外，本院更進一步提出「台越醫療產業」的概念，即以台越醫院為中心，未來連結製藥與醫材、檢驗診斷科技及復健器材廠商以形成醫藥園區聚落，作為台灣與越南醫療產業合作的平台，將部分技術性較低的醫療相關行業（如手套、口罩、縫線製作等）移到越南生產，不但可促進越南醫療產業發展，更可為台灣醫療產業國際化建立紮實之開端。

另由於越南的護理教育相當落後，護理人員多從事護佐類的工作，部分護士工作由醫師承擔，造成醫師比護理人員多，因此護理教育也有相當大的發展空間，此部分也可以納入台越醫療產業範疇，將台灣的護理教育引進越南，使醫療服

務、護理教育、醫藥業三者結合，不但可大大提升越南的醫療照護體系及水準，也可將台灣的醫療產業及醫護教育事業帶到一個新的里程碑。

醫療產業的市場牽涉到人種與疾病特色、文化與生活習慣和醫療制度。包括邁克爾·波特（Michael E.Porter）和大前研一等專家學者都認為亞洲相同的文化與生活習慣，和深刻的歷史淵源，使台越合作可以當作在東南亞市場（東協）的跳板，並會使台灣在知識經濟型產業的競爭占盡優勢，這是我們認為可以選擇越南發展境外國際醫療的原因。本中心已提出台越醫院計畫概要，等候政府核示中，未來將公開徵選民間投資合作夥伴，以提供醫療技術支援及醫療人員訓練為主，並協助醫院籌建之規劃與設計事項。本院也將與政府部門及專家學者合作，對越南醫療產業潛力做調查分析，確保成功地跨出第一步。

三、國際醫療交流

配合台越醫療產業的推動及醫療外交的推展，本院於 2005 年年底開始接受衛生署委託進行「台越醫療交流計畫」，分別與胡志明醫藥大學附設醫學中心、胡志明市 Choray 醫院（大水鑊醫院）、河內中央婦幼醫院及河內國家熱帶病院進行醫療交流，計有二梯次醫療團隊前往訪察及進行臨床教學，得到相當的成效，包括對越南醫療環境、醫療機構水準進行評估，了解越南醫療狀況，建立本院與越南醫療機構之溝通管道，蒐集到珍貴之新興傳染疾病禽流感資訊，更完成與胡志明醫藥大學附設醫學中心簽署建教合作協定書，該院院長 Pro. Hoi 也是胡志明醫藥大學校長，在越南衛生界舉足輕重，他曾於 2005 年 9 月應林院長之邀至台大醫院參訪，對本院留下深刻印象，在簽署交流合約時，還表示希望合約期限為 99 年，表現對本院的重視與長久合作的期盼。

在本院第一梯醫療團訪察時，即發現越南的交

通意外導致頭部外傷相當多（未強制戴安全帽），且因飲食關係，中風案例也不少，神經科的需求殷切，於是第二梯團隊就安排神經外科的醫師前往，並於當地舉辦多場演講，得到熱烈的迴響。在參訪河內國家熱帶醫學病院時，發現他們擁有禽流感的第一手寶貴資料，由於本院人員展現強烈的興趣與熱忱，他們也不吝將這些資料提供給本院人員，在今年3月本院舉辦禽流感國際研討會時，該院院長也應邀分享心得，使台越醫界的交流展現一番新氣象。

另在國際醫療人員培訓方面，2005年12月完成6位越南醫護人員之短期醫事訓練課程，2006年5月完成3位胡志明醫藥大學附設醫學中心影像部醫護人員訓練，協助其建立MRI部門，現還有2位越南醫師分別在整形外科及骨科受訓，年底前還會安排10名醫師前來受訓。他們對本院的訓練、接待與照顧都非常滿意。由於越南醫學教科書極為缺乏，這些越南醫師返國時，大部分行李都裝滿原文教科書，其中許多是本院醫師贈與。例假日本中心人員會開車帶他們到台北及近郊遊覽。在互動的過程中，本院人員不斷地對他們介紹台灣的醫療制度及風土人情，故他們得到的不只是醫療技術，更對台灣先進之醫療環境、政策、教育、研究、管理及文化特質有整體認識。這種交流無形地增進本院對越南醫界的影響力，不但成功地建立點對點的接觸，未來將可發展成面與面溝通，以達到國家發展醫療外交、蒐集國際醫療資訊及發展醫療產業的目標。

本院不只代訓越南醫師，也希望能擴大代訓其他國家的醫師，並與其他國家的重要醫療機構高層人員建立關係。從國際醫師的代訓中，可以增進與國際醫護人員交流的技巧及擴大國際視野，並且教學相長，激發不斷求進的動力。這些受訓人員可能是未來該院或該國醫療界的棟樑，其在



■ 本院與胡志明醫藥大學附設醫學中心之交流會議，左為作者，右為該校校長兼院長Prof. Hoi，在越南衛生界舉足輕重（2005年11月）。

台灣的學習經驗，將會存在於其腦海及情感中，成為我們國際上的友人。故推動醫療交流及國際醫師代訓，無論對本院或對國家，意義重大。

未來發展構想

國際醫療中心成立半年多來，各項工作都已積極展開，對於未來也勾勒出發展藍圖：

一、國際醫療特約服務方面

1. 推展特色性的國際醫療：目前發展國際醫療的國家，大都是推出主題式的特色醫療，如旅遊健檢、觀光醫療、變性手術或整形手術等，才易於短期內形成口碑，故本院也應找出自身強項，具有競爭優勢，醫療品質高，而價格相對合理者。

2. 拓展大陸醫療市場：將配合政府對大陸的開放政策，開拓大陸的醫療市場，短期內不會到大陸設分院，但希望能作為大陸重症病人的後送醫院。將先嘗試與大陸的台資醫院進行策略聯盟或建教合作、人員交流等，以便對大陸醫療體制有所了解，再制定進一步的發展策略。

3. 設置國際醫療專區：待國際病人增至相當人數，於院內設置國際醫療專區，包括國際門診及國際病房，使國際病人能集中在一個區域內，接



受品質一致的服務。

二、國際醫療交流方面

1. 募集國際醫師培訓基金：為擴大對醫療落後國家醫事人員的培訓，計畫未來向台商、企業界等籌募國際醫師培訓基金，培訓對象由越南擴及其他國家，使台灣的醫療科技能夠藉由教育訓練，傳播至國際社會，也使台商或企業界能藉由培訓醫師回饋當地社會，塑造良好形象。

2. 交流方式多元化：除了培訓醫事人員外，考慮合辦研討會、臨床指導、遠距教學或醫療儀器設備贈與、醫療圖書捐贈等，以多元交流的方式，協助對方提升醫療水準。

3. 增加國際交流合作醫院：繼胡志明醫藥大學附設醫學中心之後，擴大與越南其他醫院交流，將以東南亞國家為先。台大醫院由過去到國外「取經」的角色轉變為對他國「傳授」的角色，以提升本院在國際醫療社會的貢獻與影響力。


三、國際醫療產業方面

若越南的醫藥園區模式成功，則可複製此模式於越南其他地區（例如河內）或其他合適的國家，以醫療帶動其他相關產業的發展。

結語

台大醫院的願景是成為亞洲最好的醫院，因此發展國際性業務、走上醫療國際舞台是必要之策略。台大醫院過去配合政府醫療外交，曾經援助沙烏地阿拉伯及非洲醫療，成果斐然，在國際享有良好的聲譽，在這些基礎與經驗上，本院將再配合醫療專精化、國際化、產業化的趨勢，將這幾十年培育醞釀的卓越醫療技術、人力資源與發展力，推展到國際層面，服務更多的國際人士、發展國際醫療產業及積極參與國際人道醫療援助與醫師培訓，一方面提升本院及我國在國際上的能見度，一方面善盡世界公民的角色，創造政

府、台大醫院及合作投資夥伴三贏的目標。

本人承蒙林院長賦以重任，內心既興奮又惶恐，因為這是一項新的藍海領域，只能從學習與觀摩中成長，從成長中再學習。目前本中心雖然人員不多，但醫院長官及各單位皆不吝給予支援與協助，使本中心可以推動若干業務。本人希望透過這篇文章，可以讓海內外校友了解台大醫院國際化的構想與努力，並給予指教與協助，期待台大醫院百年老店在國際化的蛻變下，盤石益加穩固，基業更為長青。（感謝國際醫療中心同仁之協助得以完成本文）

參考資料

- [1] 越南經貿暨投資環境參考資料。駐胡志明市台北經濟文化辦事處商務組，2004。
- [2] 台大醫院越南醫療環境考察報告。台大醫院，2004。
- [3] 台大醫院與越南胡志明醫藥大學交流溝通會議備忘錄。台大醫院，2005。
- [4] 曾孝明，台灣逐漸在國際社會中消失的質疑。駐越南科技組，2006。
- [5] 台越國際醫療交流計畫報告。台大醫院，衛生署委託計畫，2006。
- [6] Dawley DD, Schniederjans M and Hoffman JJ. International Expansion In The Hospital Industry. Journal of Managerial Issues. 1999; 11 (3) : 259-279.
- [7] Hsu SM. Taiwan-Vietnam Medical Science Park. National Taiwan University Hospital, 2004.

國際特約醫療服務

International Medical Service

- ✧ <http://ntuh.mc.ntu.edu.tw/imc/ntuhospital/new/E-Service/E-B/E-B-B.html>
- ✧ Appointment line: +886-2-23123456 ext. 5992
- ✧ Fax: +886-2-23910708
- ✧ E-mail: jin670@ha.mc.ntu.edu.tw
- ✧ Address: No. 7, Chung-Shan South Rd., Taipei 100, Taiwan
- ✧ 預約及諮詢專線：+ 886-2-23123456 轉 5992
- ✧ 傳真：+ 886-2-23910708
- ✧ 電子信箱：jin670@ha.mc.ntu.edu.tw
- ✧ 地址：台灣台北市中山南路7號 國際醫療中心