

現在的楊敏盛自封「十一居士」，琴棋書畫樣樣行。



# 開創臺灣醫療事業新紀元

## 敏盛集團

# 楊敏盛董事長專訪

文／林秀美  
照片提供／楊敏盛

**敏**盛集團董事長楊敏盛先生，從一人外科診所起家，本著以病人為中心的理念，開放設備給同道並邀請其看診，逐步擴展規模，成為擁有5家醫院在內共11個醫療機構、1,200床的醫療事業。2005年三十而立，後繼有人，築百大夢，先是售後租回土地與建物，後又大舉併購國內外醫療院所，完全顛覆過去按部就班的經營模式，其創新手法也是國內醫界首創。

## 受楊思標教授典範感召

1959年，以全校第五名成績自建中畢業，若按往例，本來無緣保送臺大醫科，未料那年臺大多給建中1個名額，加上有一位同學放棄，他得以遞補進入臺大醫科就讀。

雖說幸運進入第一學府醫學系，當時的他卻志不在此（真正的第一志願是土木系）。由於一、二年級課程多和高中時重覆，讀起來乏味，

他開始逃課，在無奈中揮霍青春，還好二年級懂得利用時間自修日語，後來在參與國際扶輪社活動時派上用場。

三年級開始有專業課程，如解剖學、藥理學，內容艱澀許多，就不敢再逃課，只是怎麼努力都拿不到好分數，成績停留在後段班，讓他有點挫折，直到五、六年級跟著大醫師實習，挑起他對醫療服務的熱情，升上七年級，成績終於進步至前段班，逐漸建立起自信心。



1959年被保送進入臺大醫科就讀。



三五同儕課後閒暇時刻。

第一次臨床實習跟著楊思標教授，讓他決定以醫師為終生職志。楊教授專長肺結核治療。當年設備極其陽春，50%以上仰賴物理檢查，看著楊教授問病史、聽診、觸診到分析病症，經驗豐富、技巧嫻熟不說，對病人更是噓寒問暖、關懷備至，他對醫生的價值才有較深刻的思考；有楊教授作典範，楊敏盛不再猶疑。

## 以消化道外科作為專攻

對所有醫學生來說，外科在當時是首選，對楊敏盛也不例外。「外科醫師在中央走廊走路有風。病人進來時是病懨懨的，一刀下去，兩三天後又是生龍活虎；這對我們有很大的吸引力。」當時外科名醫如林天佑教授，專長肝臟外科，發明的「手指捏碎法」(finger fracture)獨樹一格，其他如開心、肺臟手術等也都有創新，更重要的是，林教授為臺大外科的發展做了很好的部署，選派年輕醫師出國進修，才有後來的心臟外科、骨科、腦神經外科等專科形成。而在他總住院醫師時擔任主任的許書劍教授(也是他結婚時的介紹人)則以消化道外科聞名，楊敏盛即以此為專攻。

還有很多老師言教與身教猶在，如教組組織學的林懷山老師，個性溫文儒雅，上課有條不紊，讓他產生非得學好不可的強烈意願；教病理學的葉曙老師，在當時已是大老級教授，令後生敬畏不已；而國文課的葉家瑩老師，優雅又飽學，則讓小男生心生仰慕，他靦腆的說，「上她的課是

一種享受」。現在興起就寫寫毛筆字、打油詩，都是在臺大奠下的基礎。

然而，大學的回憶不全然是美好的，有機化學就是他的惡夢。他是3個補考生當中的一個。當時授課老師張玉成教授(兼任教務長)不給他覆查分數的機會，讓他十分不服氣，「這是我一生中唯一的一次補考，二年級暑假可說是我學生生涯最黑暗的日子，有種被羞辱的感覺」；這樣的陰影尾隨終生。

## 擔綱話劇主角重拾信心

在臺大7年沒參加過社團，課業繁重之外，害羞的個性也是原因。唯一的社團活動是大三時在迎新會上演出話劇，而且意外擔綱男主角。一天，該劇導演在班長郭耿南家中進行試鏡，由於被推薦同學多來自中南部、操臺灣國語，試鏡情形不理想，而恰巧在場的楊敏盛竟自告奮勇念了段台詞，結果導演說「主角你來做」。劇本名為《鼎食之家》，講的是兩家親家的糾葛，楊敏盛飾演其中一位家長，演技令人驚豔，還會臨時改口白，逗得觀眾笑哈哈。為了這齣話劇，和平時「遙不可及」的4位女同學(分飾他的妻子、女兒、媳婦和佣人)密集排戲三週，「讓我產生很莫名其妙的補償性的驕傲。我的青春來得慢，滿臉都是青春痘，這場戲讓我恢復了一個男生的自信」；這場演出成了他珍貴的青春紀事。



臺大醫科實習階段。

自承大學生活乏善可陳，可是與停屍間為鄰的經驗就令人感到不可思議。大一大二在臺北和桃園兩地通勤，大三住過家教學生的家、三哥家，也為了陪伴罹患精神官能症的同學而住進他家，五年級時扛著一床棉被，逕自在醫學院的舊圖書館打地鋪，隔壁是停屍間、停放著20幾副大體。他一點都不介意，還說夜深人靜，讀起書來特別專心。

## 染肺結核促成創業人生

在臺大外科服務的第二年，他病發開刀，這才深刻體會到病人的苦楚。他說，「那天雷公」陳楷模教授巡房後，交待我要為一位病人導尿，我隨口說好，沒想到一忙就忘了，當雷公開完刀再去看病人時，病人向他抱怨，他大聲喊我的名字，我一聽，糟了！竟然吐血，立刻被送進開刀房」。他被五花大綁在檯上，一個耳鼻喉科講師將支氣管鏡硬生生插入他的喉管，粗暴的將他的嘴唇給壓在支氣管鏡下，害他痛苦掙扎，直到檢查結束。為檢查要承受這種莫名的痛，他氣得忍不住開罵，也警惕自己不可粗心犯錯。在林天佑教授主刀下，順利切除病灶。術後當天小便解不出來，他又一次感同身受，尤其「術後在病房的日子枯燥得可以，等待護士來換藥時聊聊天是最卑微的期待」；有了這次刻骨銘心的經歷，他視病猶親，出自肺腑。

當年他覺得整型外科前景可期，曾向許教授毛遂自薦出國進修整型外科，惜未獲青睞。由於

在臺大兼任醫師薪資微薄，加上岳父母生意失敗後不再提供經濟奧援，他重新思考未來，而實習時染上的肺結核導致他不能出國擔任醫師，則讓他退無可退，才決定自行開業。

頂著臺大招牌，楊敏盛的外科診所生意超好，本著以病人為中心的理念，他將設備開放給同道，若有病人的毛病是他無法治療的，他就找來專科醫師開刀，以免病人到處求醫以致錯失黃金時機。為了服務偏遠鄉親，他將盈餘用來開設分院，每家分院並附設護理之家。他並不是一開始就有遠大目標，他說「當我累積了1萬元，我就想做5萬元的事，賺到10萬元，再拿去做50萬元的事，我只是不斷逐夢」。



楊敏盛外科醫院開業5週年紀念照。

兩年前甫自第一線臨床退休，數不清為多少病人切除盲腸、解除病痛，不過都比不上幫助病人解決經濟困難來得有成就感。相對於現在許多醫師『吃頭路』的工作心態，「我們那時真的是自由業，醫師有自主權，以割盲腸為例：有錢人，一口價3萬元；窮人，一隻雞就好。劫富濟貧，像義賊」。同時替病人解決身心和家庭問題，獲得病人敬重，乃至結為好友，這是醫病之外的收穫，也成了驅策他繼續前進的力量。

## 父子共逐10年百大夢

30年後，在他打算退休之際，公子楊弘仁適時接棒，並將敏盛醫療體系擴大成為醫控事業。楊弘仁1994年自臺大醫學系畢業，在長庚醫院完成實習後到哈佛大學攻讀公共衛生與企業管理，直接師承管理學大師Peter Ferdinand Drucker，取



在臺大醫院臨床教學。

敏盛醫控體系現狀。



三民敏盛醫院開幕，師長楊思標教授蒞臨指導。



興建經國總院大樓是轉機。

得MBA後猶豫著回國與否，就收到父親來信。

「那時還在三民路綜合醫院時代，經營遇到瓶頸，一來設備老舊、醫療品質不穩定，二來財團醫院紛紛成立，競爭越來越激烈，財務狀況也越來越不理想。所以我寫信給他，問他要不要回來，兩週後，他帶著全家大小回國，讓我又意外又感動；他是聽到父親的呼喚回來的」。

危機就是轉機，對楊弘仁來說，他看到的是機會，果然，他請了一位美籍財務專家擔任副總裁，為敏盛建立健全的財務制度，隨即發起「尊



嚴活力大建設」，在建國總院現址興建新大樓。土地加蓋樓合計需37億，2001年資金到位，開始動工，其後因銀行短付3億及預算超出3億，發生6億缺口，加上2003年SARS爆發、健保總額預算被限縮在15億（須達20億始有盈餘）等負面因素，導致敏盛再次面臨危機。2007年，楊弘仁出奇不意將土地與建物賣給ING安泰人壽，再售後租回，不僅財務解套，也有多餘現金可資運用。楊弘仁的另一個創舉是10年百大的夢，以購併取得小型醫院經營權，快速擴展100個機構的醫療體系。

由於組織龐大，為求有效管理，設立亞太公司，聘請詹啟賢主持，統籌人事、決策及財務管理。另將藥材採購及 Laundry等後勤作業抽離，成立盛弘公司集中處理，在不增加成本下，創造新的獲利。兩家公司都將分別上市。

在規模以驚人速度擴展同時，楊弘仁並力邀臺大醫師加入陣容，先後請來臺大退休教授李源德、張楊全擔任院長，目前80%醫師來自臺大，已於2006年通過JCI國際醫院評鑑，對醫療品質之提升也展現成效。此後將根據各家醫院強項發展特色，如經國與中壢聯合成為一醫學中心，怡仁與龍潭發展成區域型醫院，大園分院配合政府政策及國際機場轉型為國際醫院等。

楊弘仁成功將醫院經營擴大為健康產業，近年更將觸角伸向中國，計畫開發健康生技中心，一切只待東風。

## 「十一居士」退居幕後

楊弘仁膽大心細，不斷創新求變，讓楊敏盛放心交棒，開始享受退休生活。對兒子，「未來在他的手中，他要自己負責，所幸在許多方面他想得比我更透澈、也更寬廣」。現在的他自封為「十一居士」，所謂十一是指：凸筆一枝、雜書一堆、詩詞一卷、胡琴一把、圍棋一盤、麻將一桌、球桿一袋、老酒一壺、老友一夥和老伴一個，相伴餘生，做閒雲野鶴去也。



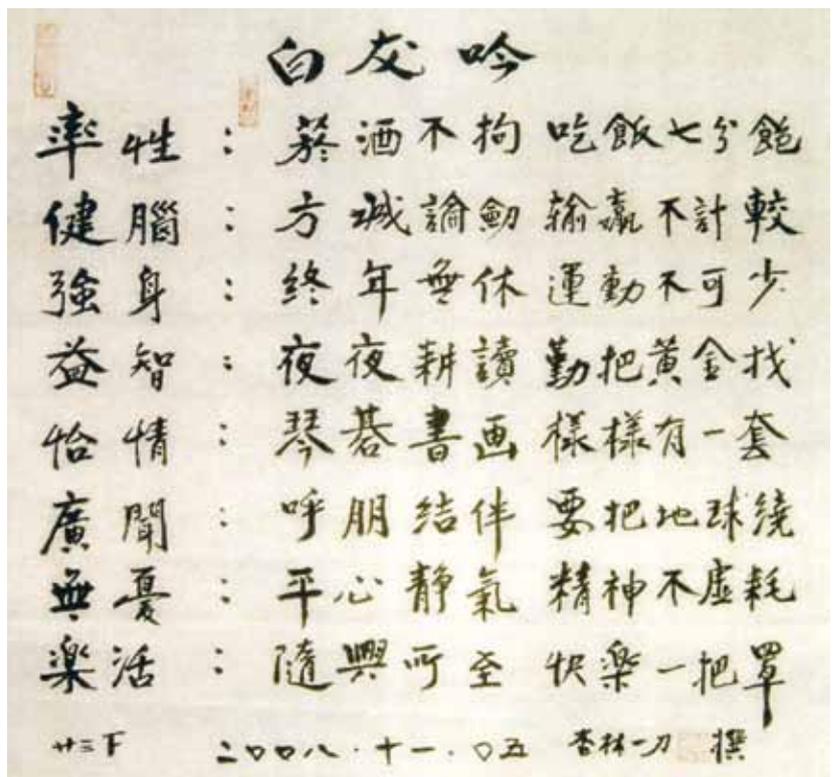
大筆瀟灑揮毫，氣度雍容。



愛行草，已獨具一格，本著「余乃桃園之子」，以醫療專業貢獻地方，平日亦熱心公益，參與國際扶輪社、舉辦三級棒球賽等。



除夫人外，一家4口都是臺大人。大學時從來不是眾人目光的焦點，他開玩笑說心裡有點不舒服，因此「下定決心要給同學很深的印象，所以實習時就結婚，是全班93人中的第六名」。



愛寫字、也愛作詩，圖為創作〈白髮吟〉，署名「杏林一刀」。