

成功的牙醫連鎖經營者

北醫董事李祖德醫師專訪

採訪／林鴻津

李祖德醫師是我們牙醫界談到連鎖經營第一個想到的人，他的診所群在過去十餘年來的穩定發展是有目共睹的。李醫師除了在牙醫界發展外，環保、民意調查、政策研究等基金會的創辦人名單上都可發現他的存在。

這些年來，我們看到李醫師跨出牙科成功參與完成數次趙少康輝煌的選舉戰役，也看到他參與經營上市公司。近年來更得知他加入國際知名的漢鼎亞太公司（H&Q Asia Pacific Co.）擔任中國大陸的基金投資顧問。在這次萬芳醫院的經營權爭奪戰中，他又以北醫董事身份成為成功的關鍵人物之一。

總的來說，李醫師可謂是牙醫界的一位傳奇人物，他能突破牙醫師之侷限而成為一位最不像牙醫師的牙醫師。本刊有感於此，特地走訪李醫師暢談他對牙科生涯、生活、經營管理乃至萬芳醫院之期許和展望。

換軌年代的牙醫師成長生涯

請問您自進入北醫牙科求學至任教的過程和感想？

我的親舅是牙醫師，故我從小對牙科就不陌生。大專聯考考上北醫牙科，很多人都很好奇問：為什麼三十二顆牙齒要唸六年？在我們唸書那個時代，密醫非常猖狂，因此我們學生時代都很

期待醫師法能早日通過實施。在我即將畢業即民國六十二年時，醫師法總算在立法院通過。當時我們都非常高興，以為醫師法通過後，牙醫師就可以翻身了。可是事實上，醫師法的通過與否對牙醫師的影響並不如原先預期的大。

大學時代的我過得很愉快，我父親是個比較現代化思潮的人。他的理念是『人

不荒唐枉少年』，他說年輕時可以玩一玩，年紀大了就不可以隨便了。所以我學生時代玩得很過癮。舉個例子：很多校友都知道，我大學時期打麻將打得很凶，經常打到忘了上實驗課。因此微生物教授不讓我們這批戰友畢業，當時系主任呂清寬教授還幫我們向微生物教授求情，才讓我們有補考的機會，也因此才畢得了業。

學生時代我也常在家裡開舞會，爸爸對這些活動並不反對，反而經常給予必要的支持。寒暑假也常到中南部同學家玩。所以說，大學時期過得很輕鬆。我真正好好唸書是被隔離大小金門當兵的兩年。服完兵役後，自己就有點覺悟，心想必須在牙科領域有所成就。因此退伍後，先返校去拜訪陳定堯教授求職。當時牙科本身沒有助教缺，只好先到解剖學科待了一年，擔任助教。

隔年民國六十六年，林宏雅教授當系主任時，我才回牙醫學系。民國六十七年，呂明山教授回附設門診部當主任時，我也跟著調至門診部。與呂明山教授相處的三年期間是我生平最愉快的時光，也是改變我人生最重要的轉捩點。我非常感激他的教誨，敬重他的風範，他是我牙科生命的啟發者。從他身上除了牙科專業概念外，我學到了很多做人與做事的原則，其中最重要的三件事：第一，重倫理；第二，以身作則的身教；第三，主管的負責任及充分授權的概念。

至於求學時代，北醫的師資和設備可說非常不足，醫學共同科目大部份是台大、國防的老師兼課；牙本科



李祖德醫師全家福，攝於美國東部友宅

專業科目雖有自己的教授，但老教授們講課說明不清楚，能力也不足，鬧了許多笑話。早期開始回來任教的校友們教學都相當熱忱，因此新舊兩代之間造成很多的衝突與矛盾。同時，牙本科專業部份，由於老師缺少，常常一位老師就得教三、四科，個個真是十項全能。當時實驗設備和現在學生們的學習環境及知識水平，有相當大的差距。

我們那一代很多都是畢業後才學習摸索出自己的一套方法。當然也就犧牲了一些病人的權益。可是，我們當時畢業後，一定會到學長的診所上班，（薪水很少，甚至沒有）須有多年的觀察學習階段，才會開業。我認為這種「學徒制」很好，可

以學到很多東西。但現在的畢業生不來這套，書雖唸得多，可是牙科基本知識與技術卻反不成熟，目標經常放在難度高及時髦的科目，反而造成眼高手低的情形。

校方尊重的牙科主管是我追求的目標

請問您當初離開北醫的原因為何？

我在民國七十年五月三十一日，帶完第十六屆實習醫師的最後一天離開北醫。原因是我們向醫院當局申請三台診療椅，由於當時校方對牙科的忽視，申請了半年沒有結果。呂明山主任和我就提出辭職以示抗議。辭職當天，附設醫院的總務主任還來安撫，希望我們改變辭職心意，但已太晚了。我們

的辭職是抗議醫院對牙科的不重視。我不知道現在牙科算不算被重視？這種結果是與主事者的風範有關。

辭職後，我就以交換學者的方式到美國看幾位傑出校友，瞭解當地牙科狀況，在美國停留半年，最後決定回國開業。此時距離當兵退伍過了六年，也就是畢業後七年多才正式開業。所以我離開北醫主要的動機是抗議並提醒校方重視牙科。

牙醫師相互保險的觀念 形成醫療群

請問您開業後，如何從一家診所的規模經營到現在的多家診所？

我開業後會走醫療群的概念，是因為我覺得牙醫師

醫療工作沒有什麼保障。當時市面上也沒有保險可以買，因此我們能想到最好的保險是醫療人員之間互相保險。因為若有一人因故無法執業或休假時，另外有人可以代執行業務以保障彼此的生計。我是用互相保險的概念去開創診所群的，故應該稱為“相互保險醫療群”。在民國七十年以前合夥開業的例子很多都拆夥，我們到現在還能活下來，最主要的是合夥人間尊重與互諒，這是我們診所群最大的資產。對外，我們用區域性集團保守式的經營；對內，採集體領導，內部財務與醫療申報業務透明化絕不做假。

故在我們診所群服務過的醫師可以說我們待遇不夠

好，但絕不會說我們帳目不清或胡亂申報。我們診所群醫師都有一個共識：所有參與者的太太不能到診所管事。因為有這些大方針所以我們可以維持著相當穩定的人事。目前我們診所群內十二年以上的醫師至少八位，有的從開業一直做到現在；六年以上的助理人員在診所群不稀奇，也有服務十年的資深助理。

在經營策略上我們診所群堅持只做家醫門診治療項目，不參與經營上游的材料或下游的技工，如此也才不會在本業上樹敵，門診業務更能做得好。因為每個行業都有它各階段的利益，不要去跨上下游不同階段，才能集中精力把本身的門診業務做好。十多年來在無先例情形下，我們這一群年輕醫師就是在此方針下戰戰兢兢互相扶持的走過這段日子。

理性規定，公私分明是 群體穩定的保障

請問您認為您們集團的成功，是策略的成功？還是環境因素所造就呢？

我們算不算成功的群體我說不上，但我認為是制度的存在使我們的醫療群才能穩定的存在。如我們集體領導的決策都要訴諸於文字規



李祖德醫師結婚二十週年全家福（1993）

章，大家共同來遵守。你也許會驚訝，如果我要出國仍必須請假，寫好假條給合夥人批准，這就是我們內部的制度化，不只是用嘴巴講的。我們內部所做的項目都要有記錄可查，舉個例如果你要幾年前哪一位醫師在哪一天做什麼治療、病人名單及收費多少，我都可以找給你參考。我們的醫療財務報表

職之初就先談好“怎麼進來，怎麼出去”，大家都非常清楚自己與診所群之間的關係。我們是講“法”的團體。話講清楚大家好做事。這些制度是仿照美國律師事務所的制度，加以修改後利用的，不是我們自己新發明的。我常說：全世界新的事務太多，只需要找一個好的模式好好利用就夠了。我們常

牙科共同基金的成立是我的夢

請問您如何從牙醫跨入政治、財經的領域？

我的祖父母和外祖父母四人都是O型血型，所以我是典型的O型個性。我喜歡冒險也比較好奇。所以我請求集團給我外面發展的機會，診所群合夥人能同意我在外發展的決定是我至誠感激的事項。由於因緣聚會認識趙少康、趙少華兩兄弟，隨著趙少康先生的選舉步調，前後經過多次選舉的歷練，也接觸到很多人物與事件。我身為一個幕僚人員的政治資歷是跟著主帥的選舉而成長。在經濟領域裡，我則繳了很多學費，有了很多錯誤的經驗。我相信牙醫師們大概很少能像我到過大陸超過一百次以上。事實上我根本不夠資格稱為企業家，只是曾經投資過一些事業，因為我個人是只參與投資，而非獨立經營企業，所以不能稱為企業家。

在經歷各種投資嘗試之後，在一年多前，有幸加入很有名的漢鼎亞太基金管理公司，這種風險投資公司的特性很符合我的個性，同時我也在此充分體會到從前犯錯的原因。



李祖德醫師與家中三愛犬

須經過內部三次的檢查才交給診所群的監察人。這些很多觀念均是從呂明山醫師那兒學來的。目前台灣牙醫師合夥事業走上失敗之路，大多是因為公私不分導致的結果。

我們的合夥人都是對診所群業務有所幫忙的人，也就是全部都是在職中的牙醫師。我們所有工作夥伴在任

搞不清楚“發明”和“發現”的差別，發明是創造出從前沒有的事；發現是找到已經有的東西，很多人常說要創新發明實在是笑話，能力行“發現”已算不錯了，有個電視節目叫Discovery，由發現原來已有的事物，善加利用，對我們日常事務將有很大的幫助。

我認為牙醫師要成為企業家的機會不大，除非放棄牙醫工作。因為做事業的思維與牙醫師的思維完全是兩回事。牙醫師可以是「人求你」；一般事業很多是「你求人」。牙醫師可以不必太在乎外界的變化和客戶的感覺，所面對的情況幾乎是一成不變的；企業界則是一分一秒隨時都在變化。牙醫師的知識因成長過程的關係，一般而言是非常侷限，雖然牙醫師不願承認，但確實是如此，除非牙醫師本身非常用心去獲得很多資訊，否則都因為沒有時間，也沒有機會去接觸，所以資訊一般都相當貧乏。因此，我不認為牙醫師獨立投資是好的，更不認為牙醫師去經營一個企業是正確的。除非有相當特殊的例外條件。

牙醫師應該相信專業投資經理人，委託他們幫忙做財務規劃，這是我強烈的感覺。有些牙醫師怕委託別人會被吃掉，所以，我比較傾向牙醫界能成立共同基金，委託專業經理人，在法制化、有法律規範之下經營。可是這個理念和一般目前牙醫師的個性不太合。寧可自己玩，賠掉了也心甘情願，而不相信別人玩會比自己玩高明，這是大部分牙醫師心裡



李祖德醫師與資深助理群合影

的結。

相同行業的人成立共同基金委託專業經理公司投資獲利應該是牙醫界下階段投資行為的主流，因基金組成者之性質相同，特性與要求均雷同，再加上有聲譽的基金管理公司有一定的獲利成績要求，這種組合成功機率會是最大的。也是投資人與經理人共利雙贏的一種趨勢。

首任校友董事是有壓力的焦點人物

請問您榮任北醫校董的原由和使命感？

擔任北醫董事對我是很突然的，我未曾擔任過任何牙醫師人民團體相關的職位，也沒有為爭取董事職位耕耘過。董事選舉時，我人在北京，本人在缺席的情況下

仍有三分之二的校友會理事選我，其實我也很詫異。這對我而言是責任也是壓力。我下過決心可以讓大家說我沒有能力，可是我不願意讓大家說我不做事。

在胡校長擔任北醫校長之前，北醫院長的職位可以說是台大明星醫師的休息站和避難所，對北醫長期的發展幾乎沒有多大關心。我認為大學真正的靈魂在它的學術地位。以北醫目前的學術情況，一年在期刊發表的正式論文二十幾篇，不及高醫的五分之一，更不能和陽明、台大一年三、四百篇相比。這種情形應歸咎於以往北醫決策與執行存在太多妥協和姑息的陰影。身為董事的我在策略面，想把北醫行政現代化。現代化的意思是規範化，簡單的說是改變以前

“先做人，後做事”的情形。建立“先做事，後做人”之思想。

在執行面，我們選好的校長，再監督好的校長去任用好的一級主管。校長不能完全了解每個單位的情形，必須靠有能力和有良心的一級主管配合，來完成任務。今年實施的校長遴選辦法是由學校成立遴選會議對外徵才，選出三個候選人給董事會圈選。現任的胡校長已在今年六月完成遴選的過程，大家也對第一屆遴選校長的產生充滿期待與關注。身為第一屆校友會派任的董事，我必須建立一個有邏輯性與一貫性的策略思想，給以後的人當參考。

目前北醫是財團法人，學校的真正決策權在董事會，每位董事都能依自己的意願行使職權。因不再有家庭色彩，所以校長較好辦事。董事們都非常有專業能力，而且操守很好，如果他們願意多花一些時間在北醫，我相信北醫一定會更好。

北醫發展應由成功的主管人選開始

身為董事，您對北醫牙科發展的期待和著力點為何？

過去北醫校內、外認知

差距很大，互動也很少；例如本刊，校友會的雜誌——牙橋，幾乎是牙醫界必看之雜誌，但學系不願意投稿，也得不到學校的重視。在學校方面，因為薪資待遇較差，因此很多員工普遍以少做事的心態因應，也認為不必要太認真過日子。我的期望是把北醫現代化、制度化、文書化、檔案化。以前事情記錄很少，有記錄也很少人遵守與追蹤，這是主管今後應努力的方向。

我個人的理想是牙醫系、所、科三個單位的主任和未來萬芳醫院的主任，都能具備現代化管理觀念，造成這四個單位的良性競爭。這些成功的因素應由主管的人選開始。在聘用主管時要了解他的能力和決心，缺一不可。我反對虛偽的假倫理。在私人行為的倫理和職務的倫理是兩回事。學長和學弟是私人的倫理。但在職務上的倫理要合乎職務的基本條件和要求，才是真倫理——必須公私分明。績效和成果是服務的表現，我們必須讓績效和成果來講話。

在學校方面是依學術的表現，看個人有沒有論文，身為老師不寫論文就不適任；門診方面是以病人量來展現成果；醫院方面要看論文

量和病人量一起來衡量。目前附設醫院做得很好，進步很多。

校長的治校決心是成功的保障

您擔任董事一年來，覺得效果如何？

一年來我承受很大的壓力，因為我在牙醫界無所求，所以不在乎別人的批評。我更不期待從董事的職務上得到什麼個人的利益，所以做起事來比較放得開。未來兩年可能改善的機會完全看校長的決心，因為董事沒有行政權，只有監督和建議權，我常用簡單的例子和存在的事實向校長說明牙科的狀況，所以校長越來越了解牙科的情形，相信未來牙科應該可以有更多改善的機會。

對於北醫一年來的進步，基本上我算滿意，只是進度上比我期望的落後一些，原因是過去北醫文化的大環境影響進步的腳步，而不是參與者意願不足的因素。相信在新校長強力改革決心下，大家會看到一個新局面。

我期待下屆有更多的校友董事參與董事會，這才能使校友對校方之希望體現出來。

牙科之發展在於主管之規劃溝通的能力

請問未來董事會對牙科發展具體的方案？

以前董事會對牙科的資訊一直很閉塞，也沒有管道了解；知道不好，但也知道如何改善。牙科應該主動提出具體可行的計劃向董事會爭取，這是牙科應有的權益。如果我是主管我提出的計劃學校不同意，我就離開，要有此帥氣。有道理的計劃應該據理力爭。越不爭取，權益就越少，而不應只是關起門來自怨自艾不被重視及沒有經費。牙科想要如何發展，必須向上表達，否則院長不知道，董事會也不知道。身為主管要有計劃不被採用就離職的擔當和勇氣，否則，計劃不被採用也不吭聲，人家會以為你們牙科這樣也可以活下去，那你們就這樣活下去嘛！

目前牙科比較獨特有利的方案是強化附設醫院和萬芳醫院獨立經營的能力，創造一些利益以回饋學系。因為學校的經費是固定的，而醫療的收益是可變的。當醫院的收入增加且能回饋學系時，必能提昇老師的待遇和福利。

董事會基本上是做原則

性、策略性的指示，實施辦法是由校長訂定的。目前胡校長是真正重視牙科的發展，至於改革的深度決定於校長的決心。未來如果是振盪性的改革，效果較易顯見，可是學校也有學校的包袱，所以需要決心去克服，我們稱之「改革」、非「革命」。所謂「改革」是訂一些職務上的要求規定，讓現有的人事漸漸依要求規定提昇，能符合標準的人留下來，不能符合的人只好換個職位。並不同於「革命」的完全破壞及完全新建設，所以要「改革」一定要看校長的決心。選對人，事情才能做對，即使行政策略錯了而人選是

對，最後也可以平衡應變；選錯人，即使策略對，還是沒辦法做對，所以選對人是最重要的關鍵。

妥善管理萬芳醫院會使校、師、生三贏

請問萬芳醫院對北醫牙科未來的展望。

北醫附設醫院由於歷史包袱和地理限制，要在短期內以大量投資來迅速改善醫療服務並獲回報的機會不大，而萬芳醫院優越的地理條件，是台北市最後一塊醫療處女地。北醫要講醫療發展，沒有辦法找到比萬芳醫院更好的機會。您想政府已經花三十幾億經費，蓋好的



萬芳醫院委託經營合約商店合影留念



台北醫學院第十屆董事會全體合影

六百床醫院，我們帶著設備就可以立刻進去經營，經營五年再付回饋金，而且付出的代價是現在郵政醫院八十床的價錢。這麼好的條件，我們當然要爭取。如果我們今天有三十億經費要蓋醫院，從設計到可以經營，至少要四年時間，對北醫而言發展時機又誤了四年。再者，萬芳醫院的經營可以提昇北醫員工士氣和員工的出路，增加收入，改善教學條件，也是校友回饋學校的一個著力點和合作典範。我特別著文稱之為“北醫團結的里程碑”於本刊發表過。在此過程，學校同仁以及我花了很大精神和時間去爭取，但在此特別一提的是董事長決心

爭取萬芳醫院是致勝的關鍵點。

萬芳醫院基本上是北醫的第二附設醫院，與原附設醫院二者是兄弟而非父子的概念，都是獨立的個體，互相支援、互相競爭，但基本上均須合乎教學醫院的三個基本能力要求——服務、研究、教學。它是新的、開放的、獨立經營的，在合約上要訂清楚權利義務。制度上和原附設醫院不盡相同。它可以容納研究生、實習醫師。詳細內容再繼續研究。目前已成立萬芳醫院籌備處，也開始對外徵求各級主管，一切均在進行中。

結語：

擔任董事是無給職，吃力不討好的事，如果沒有一點理想、責任和使命感，實在做不下去。在萬芳醫院的取得過程，和董事、校長、校友、行政主管大大小小陸續開了三四十幾次會議，在充分準備，利用策略，攻外安內，謹慎行事之下，終於踏上良性互動的新里程碑。這是校方與校友第一次為共同目標去爭取，也是給未來的合作起良性示範。這些成果也給我個人更大的使命感去努力。最後我衷心希望北醫的改革要有一貫性，要一股作氣，否則會打垮有心做事者的士氣，我們也期待北醫的進步成長指日可待。