

領航醫療、教育、生技與藝術的巨擘

蔡長海董事長專訪精華

以人才為本的宏觀遠見

文／編輯部



中國醫藥大學水滴生醫園區未來規畫（歐志成／攝影；盧秀禎／影像編輯）

中醫大暨醫療體系蔡長海董事長從一位具有卓越醫術的小兒科名醫，成為將醫學教育、醫療服務與生技產業、建築藝術完整串聯的創新實踐者，帶領中醫大暨醫療體系開啟台灣醫學中心新格局，憑藉著堅定的初心與果斷的行動，逐步改寫醫學與生技產業的新頁，更以宏觀的規劃布局和遠見，展現

無限前瞻視野與深厚產業思維，帶領團隊持續推動台灣教育、醫療與生醫產業登上國際舞台發光發熱。

惜字如金甚少受訪的蔡長海董事長，平時低調專注於學校與醫院經營，始終以學生和病人為中心的初衷數十年如一日，他深信唯有把醫院經營好，把學校教育做得更好，

讓人才得以施展專業與抱負，讓衍生企業研發出新藥新技術，讓辛苦奉獻的醫療人員享有更好的工作環境與薪資福利，從醫療本業為出發點帶動一種良性循環，才能救治更多病人，讓更多家庭保有健康快樂的生活。

在帶領中醫大暨醫療體系歷經多年努力打拚後，豐碩且亮眼的成果近期獲得國內權威媒體《商業周刊》《財訊》《今周刊》邀請專訪，本文將蔡長海董事長談話精華摘要整理，與您一同了解蔡董事長如何堅持「以人才為本」的初心、誠懇、執著和堅持，以及一步一腳印帶領團隊無畏挑戰突破重圍逐步實現理想的行動力，在時間淬鍊下結出令許多人折服且驚嘆的成果，而最終的目標依舊是以造福病人為中心，以育才、惜才、揚才為己任，以文化藝術建築帶動學校與城市的美學發展。

永不放棄的蔡長海董事長，積極跨界攬才，致力讓台灣的教育、醫療、科技與美學激盪出前所未有的火花，推動台灣醫療在國際舞台上的競爭力及影響力。

從小就想當醫生的起點

出身嘉義布袋漁民家庭的蔡長海董事長，從小就想成為一個可以救治他人的醫師，在專訪中分享病人帶給他的感動是再多的金錢都無法取代的，而經營教育與生醫事業的初心在於，一位醫師或許一天可以看一看、兩百個病人，但研發出一個新藥就可能救治上萬人。即使現在的他早已不僅僅只是一位小兒科醫師，但蔡長海董事長最常提起的心願，是下輩子還要當醫師。

蔡長海董事長於1995年接任中醫大附醫院院長一職，當時這家設備陳舊、經營困難且缺乏核心競爭力與病人數的區域醫院，在大家眼中是個沉重的爛攤子，蔡長海董事長卻慧眼獨具看見了新機會。同年，全台開辦全民健保，他認為醫院即將洗牌，當時他單純只想把醫院經營好，因此到任第一步就是調薪，讓醫護人員無後顧之憂救治更多病人。第二步則是思考提升醫院品質的經營策略，蔡董事長在專訪中分享自己剛接任中醫大附醫院院長時，每天早上清晨就上班直到半夜才結束，以院為家。

接任初期，蔡長海「院長」就開始反思傳統醫院在健保框架下的經營瓶頸，他在專訪中回憶接任院長的第二年就著手準備獨立的健檢空間，成功提升醫院業績與盈餘，並一路壯大醫院的醫療口碑與自費基礎。當時，他嚴格要求五年內升格醫學中心的消息傳開令醫界嗤之以鼻，但中醫大附醫卻花三年就達成目標，關鍵就在於錨定目標以及延攬人才。於是，他繼續積極攬才打造具有國際競爭力的醫療與研究團隊，通過改善醫療品質迅速提升醫院聲譽與營收。

從醫院、學校到產業的關鍵轉變

2001年，蔡長海董事長正式接任中醫大暨醫療體系董事長，他認為大學教授們只專注於努力發表論文太可惜，忽略了將研發成果轉化為商業價值的可能性。當時，「開發一個有效的藥可以救更多人」的觀念讓蔡董事長決定打破傳統框架，積極推動醫學創新與產業合作，鼓勵醫師與教授將研發成果技



中國醫藥大學生醫產學研發大樓（盧秀禎 / 攝影）

轉成立衍生企業推行商業化、上市櫃，讓研究結果得以落地對接臨床造福更多病人。

隨著衍生企業一家家掛牌，同時身兼生策會副會長的蔡長海董事長認為，接下來台灣要打造世界一百大的生技公司，目標就是生技產業的台灣隊Team Taiwan。目前，中醫大暨醫療體系已有三家衍生企業已穩穩站在新興生技領域的浪尖上，在整個醫療體系有制度的培育人才計畫下，未來有可能每一、兩年就有一家衍生企業誕生。蔡董事長希望打造一個小而美的水滴生技園區，人多勢眾力量就會變大，在他眼中，各種合作的可能沒有設限、永遠保持開放態度；在他的字典

裡，事情彷彿只分為「成功」以及「還沒成功、努力中」，但沒有失敗這兩個字！

對於未來產業發展，蔡長海董事長在專訪中強調，未來一定是智慧AI醫院、居家治療、遠距醫療會成為發展重心，還有預防醫學也非常重要。蔡董事長深信在醫療、科技、產業的跨界合作下，未來的醫療形態將進一步智慧化，醫療布局不應僅限於醫院內部，更應延伸到政策層面與國際合作。他指出，為推動AI醫療，旗下長佳智能已成功取得國內為數最多的AI醫療許可證，並免費提供水滴生技園區的空間與資源給「台灣人工智慧學校」作為中部據點，同時與輝達合作

設立基因體和藥物開發研究中心，促進醫療與資通訊的整合與應用，不畏成本投入資源將中醫大附醫打造為AI智慧醫療領航者。

蔡長海董事長不僅成功轉型並擴張了醫院體系，在他的帶領下，中醫大附醫成為台灣醫療體系的佼佼者，並成功推動一系列與產業合作的創新突破，他不僅身為一位醫師，更是學術、企業和文化界的推手，通過不斷創新與串聯資源，實現了台灣醫療、科技與文化的多層次布局，將醫學教育、醫療服務轉變為高效益的生醫產業鏈。

以誠心廣納人才為核心的團隊戰

蔡長海董事長深信，任何遠大目標的關鍵在於「人才」的延攬與培育。求才若渴、惜才愛才的他，憑著過人的耐心與誠心打造一支星光熠熠的專家團隊。他招攬國內外知名學者與專家加入中醫大暨醫療體系發揮所長，用三十年累積人才磁吸效應，至今仍然持續海納百川不斷獵才。蔡董事長認為，醫院的醫術提升、研究的突破、轉型商業化與接軌國際化，都離不開人才濟濟的團隊協同合作戰。

在專訪中，蔡董事長分析自己的攬才策略，他認為第一步是先了解團隊缺什麼人？可以在哪裡找到？鎖定目標之後就是直接溝通、給予更優厚的薪資條件保障，再來最重要的是承諾並確實做到讓對方可以無後顧之憂的發揮所長。蔡董事長謙稱自己的責任就是幫厲害的人才解決問題，有什麼需求都會想辦法調度資源讓他們一展抱負，決不食言。

蔡董事長特別強調，從教育、醫療到生技，人才都不是單一資產，是整個生態系統中的槓桿支撐點，因此對人才的投資絕對值得，而且在生醫產業中，只要比別人慢一秒就輸了！藉由壯大專家團隊，建立跨領域協作延伸，才可能迎來更大的研究與應用上的突破。他認為，要打造國際水準的醫療與研究環境，必須先從海納國內外名家做起，再藉由其影響力，帶動更多領域的專業發展，才可能打造好的循環。以此為基礎，他將持續推動台灣醫學的國際化與商業化，並帶動本土醫療科技放眼全球競爭。

堅持最大關鍵是人才的蔡長海董事長，負責調度資源、搭建平台，讓各界優秀專才得以在中醫大暨醫療體系盡情發揮所長。同時，蔡董事長非常重視團隊合作，善用領導與協調能力創造優質的創新土壤，他的遠見、行動與執行力，將鑄就台灣醫療產業的下一個高峰，讓台灣的醫療未來更加值得期待。

膽大心細的總舵手擘畫願景

在醫院經營基礎穩固之後，蔡長海董事長設立下一個宏大的長期願景：將中國醫藥大學打造為「台灣史丹佛」，融合醫學研究、創新技術與產業應用的國際級學府，仿效美國史丹佛與矽谷的搭配，擴大生態圈讓研究更落地，集聚國內外的研究機構、生技公司與產業合作共創開放的創新與創業平台。蔡董事長期許我們的台灣史丹佛，不僅將成為國際研發人才的引進地，更是台灣醫學轉譯成商業技術、推動產業升級的最佳場



中國醫藥大學暨醫療體系董事長蔡長海上任以來，積極擴張營運版圖，旗下衍生企業成功上市櫃，又開闢生醫園區，影響力遍及全台。（照片已獲得商業周刊授權）

域。他認為，台灣若能建立跨領域、貼近產業的生態系統，就能在全球醫療產業鏈上佔有一席之地。

專訪中，蔡董事長回憶起2006年的中國醫藥大學共識營主題就是十年進世界五百大，當時他喊出這個看似不可能任務的目標，團隊在第五年就辦到了！如今中醫大是一個擁有17位專兼任的中研院院士的學府，是國內醫學院罕見的資源。除了人才到位，研究資源也做得很足，中醫大暨醫療體系曾為禮聘名家學者廣設研究中心，讓蔡長海董事長求才若渴、以禮相待的名聲遠播，也讓更多名醫與權威人才願意加入團隊攜手打拚。

用時間和耐心一點一滴、不急不徐細

火慢熬心中的宏觀願景，彷彿是膽大心細、樸實誠懇的蔡長海董事長一路走來的寫照，身為中醫大暨醫療體系的總舵手，他用三十年扭轉中醫大暨醫療體系在台灣的醫療與教育地位及國際影響力，耗費三十七年達成中部第一座質子治療中心落成啟用，逾二十年全力拚博的水滴生技園區終於有了雛形，為了更遠大的文化教育理想，他也願意用十年耐心等候舉世聞名的建築大師Frank Gehry首肯為水滴生技園區打造帶動城市美學文化的中國醫藥大學美術館。

不僅如此，蔡長海董事長的夢想還在進一步擴展之中，他希望藉由在教育、醫療、文化與建築上的突破，讓台灣在國際舞台上

擁有更強的競爭力。蔡董事長以他的一步一腳印證明，結合醫療、教育、產業形成一個完整的生態系統，才能讓台灣的生醫產業迎向國際舞台。他提到，未來台灣要進一步提高國際競爭力，不是光靠醫療服務，更要朝智慧醫療、基因科技、量子電腦等高科技領域發展，為下一代醫療與科技產業人才打造一個充滿希望與競爭力的新舞台。

身為如此的強者，蔡長海董事長在專訪中卻只淡淡的說，「我是貧窮家庭出身，教育給我機會翻身，我感恩有舞台讓我多做一些事。」現在的他仍然勇敢作夢，他夢想著，在生醫研究產業的進步下，台灣能再誕

生一位諾貝爾獎得主；他夢想著，可以邀請更多普立茲克建築師來台打造文化建設。蔡董事長在受訪尾聲再次提及「人才」這兩個字，他說，「有好的人才接棒，我也能把我的理想延續下去。」彷彿已有更具體的宏觀藍圖在蔡長海董事長眼中開展，不忘初衷、一如既往的帶領中醫大暨醫療體系團隊勇往直前、再創高峰！🏆

參考資料

- 《商業周刊》第1962期「人物特寫」，作者：游羽棠
- 《財訊》第740期「話題人物」，作者：劉軒彤
- 《今周刊》第1487期「企業最前線」，作者：徐采薇



中國醫藥大學美術館