

個案名稱	佳醫健康事業股份有限公司
創辦人 / 董事長	傅輝東
創立時間	1988 年
合併營收	59.9 億臺幣 (2012)
合併營業利益	3.87 億臺幣 (2012)
EPS	2.44 元 (2012)

整合上下游 當全民健康照護的好夥伴

佳醫集團

佳醫是國內洗腎中心的龍頭，近年來透過不斷創新整合產業鏈、複製合作經營模式，以及建構完善的資訊系統，服務範圍橫跨國內外產品代理、建構醫療管理系統，到提供專科醫療服務等，不但深耕臺灣，還要搶吃中國市場的大餅。

在老鐵灰色的工廠、貨櫃居多的沙止，一棟棟色彩繽紛的建築物特別引人注目，用活力帶動整體

氣氛，這就是以老人長照為主的「佳醫護理之家」；熙來攘往的東區高豎起「佳醫美人館」招牌，簡潔高雅的設計、一目了然的名稱，一下子就吸引住民眾的目光。不論是長照中心或是醫美診所，皆隸屬於以代理洗腎器材起家的佳醫集團，2012年，佳醫代理的洗腎機器在臺灣市占率達39%、人工腎臟則占32%。究竟一個洗腎產業的龍頭如何成功地成功多元跨業，成立醫美、長照中心等不同事業體，更積極於海內外的醫療市場運籌帷幄呢？

跨出器材代理 走向醫務管理

1980年創立的東貿國際股份有限公司，主要經營血液透析中洗腎相關醫療器材的貿易。為了拓展更全面且完善的服務，逐步垂直整合醫療健康產業上下游，並且水平擴張事業。2009年，由於東貿所有經營及投資的企業，都與醫療健康相關，更名為「佳醫健康事業股份有限公司」。

改名為煜嘉)，以大陸醫療產業為發展目標，先行設立醫美診所，再鎖定洗腎及牙科等領域。

從佳醫和醫護人員合作管理洗腎中心開始，以及與醫院合作醫務管理，再到與百特、國藥控股等大型企業合作，佳醫成功以協同專業人士、國內外優質企業合作的經營模式，藉由彼此優勢共創雙贏，積極進軍醫療產業。

發展至今，佳醫共分為「貿易代理」、「醫療通路」及「後勤服務」等三個事業群，並另設海外事業群，陸續將事業體系透過成功經營模式輸出至國外。成功為集團建立關係網絡，引進跨領域資金與技術，達到集團資源整合及拓展國外市場。

完備資訊系統 成功拓展多角化業務

佳醫成功的另一項關鍵，就是完整的資訊系統。回溯到1997年，佳醫因應電腦千禧年可能造成的影響，便逐步升級與完善資訊部的軟硬體設備，並強化內外部網際網路的架設。

1998年時，百特公司同意與佳醫

佳醫藉由逐步整合上下游資源以拓展事業，從上游的醫療儀器及耗材貿易，到中游的維修管理、物流服務等，至下游設立洗腎中心等通路，逐步打造一條龍經營模式，成功以軟硬體及資訊管理系統整合產業鏈。佳醫進而透過複製整套由產品到通路的布局模式至各事業中，發展出佳醫在連鎖通路管理的創新成功模式。

與跨國大廠合作 搶進國際市場

1990年，佳醫開始與基隆仁祥醫院合作醫務管理，之後更抓住機會，承接遭拋棄的醫院，事業版圖也從洗腎中心，跨足眼科、門診、復健等科別的經營。從單科轉向綜合醫院的經營管理後，佳醫進而從中挑選適合集團發展的科別，與醫生合資於醫院外設立專科診所，持續布局醫院、診所等醫療院所作為代理產品及提供服務的通路。

面對跨國大廠進入臺灣後，大肆收購洗腎中心等通路，佳醫反向操作，選擇與其合作取代競爭。佳醫利用本身在臺灣具有眾多通路之優勢，

順利於1998年，與美國醫療產品製造大廠「百特 (Baxter) 公司」合資成立佳特健康事業股份有限公司，共同經營通路，奠定佳醫邁向國際合作的里程碑。

雙方合作的7年中，為了符合百特公司全球化管理的需求，佳醫在組織結構、內部文化、財務控管、檔案管理，及資訊系統等方面，都做了大幅度的升級，以更有效率且嚴謹的方式控管集團各事業體系，進而改善品質及成功轉型，並於此時開始著手推動上櫃作業，以擴大集團規模。

至今，佳醫仍不斷以合作模式，擴大跨國關係網絡，搶得商機。但醫療產業的國際市場，因各地區法令及風俗習慣等限制，具區域性的高度進入障礙，方法之一就是將品牌透過既有通路打進當地市場。

有了與國際大廠的成功合作經驗，佳醫持續複製與標竿廠商的合作經營模式，布局中國市場。近年，佳醫在國內與創投資業合資設立「Asia Best Healthcare Co., Ltd.」，以拓展長期照護產業；在國外，則與中國最大藥品配銷公司「國藥控股合資成立「御佳醫療服務有限公司」(後

司」，從代理走向通路，期能推動品牌在國內穩健發展，並加速海外市場布局。

創立之初，佳醫是以販賣洗腎機和人工腎臟等為主，當時隨著洗腎產業漸趨成熟，且國內外各大品牌競爭激烈，代理產品販售的利潤逐漸削薄。董事長傅輝東認為，為求集團永續發展，就要去做和別人不一樣的事情。於是，他推動佳醫採取多元代理或經銷的方式，提升市場佔有率。

4年後，佳醫跨出貿易，和醫院合作管理洗腎中心，是業界創舉。由於需要洗腎的慢性病患愈來愈普遍，洗腎中心出現連鎖化趨勢，佳醫透過跟醫院的合作，除了可將洗腎中心做為產品展示的空間，也有助於拓展儀器及耗材的銷售通路，進而帶動集團快速成長。

從第一家合作管理的洗腎中心開始持續設點，包括了與醫護人員的溝通、行銷策略的擬定，到顧客關係維護，佳醫都必須從零開始學起，藉此逐漸累積連鎖經營管理的實力。尤其是佳醫與專業人員的合作管理的成功模式，更成為佳醫往後順利拓展多元事業的關鍵因素。



1980年~1989年
貿易轉型時期

1990年~1998年
多科別經營時期

1998年~
國際合作時期

轉折點

- 當時洗腎產業已趨成熟，且國內外各大品牌競爭激烈，代理產品販售的利潤漸薄。

思維轉變

- 董事長傅輝東認為，為求集團永續發展，就要去做和別人不一樣的事情。

具體行動

- 1984年，從醫療器材的貿易代理切入醫療服務，積極與醫生、專業護理人員等合作，首創醫院洗腎中心的醫務管理服務。

轉折點

- 1989~1990年間，臺灣治安動盪不安，部分地區型醫院的院長出售醫院，移民海外。

思維轉變

- 不斷創新，企業才會越做越大。

具體行動

- 從單科的經營管理邁向多科別管理，累積醫務管理及多科別的經營方式，帶動公司成長。
- 從中挑選適合集團發展的科別，由醫院管理切出專業領域，再往外衍生診所等事業。
- 選擇慢性病治療，如洗腎、復健等重覆性的醫療行為，及高價值的醫美、牙科、眼科等。

轉折點

- 洗腎事業的國際大廠開始進軍臺灣
- 大陸市場業者多且競爭激烈。

思維轉變

- 競爭不過國際大廠，不如與其合作，擴大整體市場占比後，所賺取的金額反而較多。
- 開啟集團的國際合作經驗。

具體行動

- 與另一家國際大廠—美商百特公司（Baxter）合作，引進新的管理制度，優化公司結構與內部文化，也增加市場佔有率。
- 跨入中國市場，也多以跨國企業合作模式，順利切入當地市場。

關鍵成功因素

軟性經濟創意者

- 從洗腎產業開始，佳醫不僅代理醫療儀器及耗材，更自行拓展通路，承攬醫院洗腎中心的委外管理服務，並進而開拓各醫療院所及自設洗腎中心之連鎖經營管理，衍生如物流、醫務管理等相關事業，藉由整合產業鏈的方式開創集團發展之商機。
- 佳醫瞄準醫療產業的長期發展機會，瞄準穩定或獲利率高之科別投入，以協同專業醫護人員及國內外廠商的合作模式，整合資金、設備，及委外管理系統等，降低進入門檻及風險，並可快速擴張事業版圖。
- 透過完整的資訊系統，整合各事業群數據，使高階主管能透過視覺化的儀表板形式快速瞭解經營狀況，並透過自選項目進行多維度分析，憑藉更準確且具分析意義的統整數據，全方位地檢視各事業的經營狀況，以利決策者快速擬定決策並調整投資比重。

全球資源整合者

- 因各國醫療法令及風俗習慣等限制，具區域性的高度進入障礙，故佳醫藉由與當地通路及企業的合作模式，如合資、併購或間接轉投資等，將品牌推入當地市場，藉由彼此優勢共創雙贏，成功為集團建立關係網絡，引進跨領域資金與技術，達到資源整合及拓展國外市場之效。
- 佳醫集團將事業區分為「貿易代理」、「醫療通路」及「後勤服務」等3個事業群，藉由彼此需求互補，達到集團資源最大效用化，並另設海外事業群，陸續將各事業推廣至海外市場，且在全球洽談代理時，都以大中華區代理權為範疇，以利集團資源能在國內外流通順暢。



佳醫共分為「貿易代理」、「醫療通路」及「後勤服務」等3個事業群，並另設海外事業群，陸續將事業體系透過成功經營模式輸出至國外。

逐步整合上下游資源以拓展事業，從上游的醫療儀器及耗材貿易，到中游的維修管理、物流服務等，至下游設立洗腎中心等通路，逐步打造一條龍經營模式，成功以軟硬體及資訊管理系統整合產業鏈。

合資，看中的便是佳醫的通路優勢。為求能詳盡且即時瞭解通路資訊，百特利用合資的資金，協助佳醫建構企業資源規劃系統，讓佳醫更加重視資訊系統，並自行組織系統開發設計團隊。

隨著佳醫持續跨國、跨領域的多元化經營，為了能讓總部即時且正確地掌握所有營運狀況，佳醫陸續建構包括決策輔助、客戶關係服務、財務會計系統、供應鏈管理、銷售管理庫存、人事管理，及醫療管理服務等約20套資訊系統，以順利因應跨事業群的資訊整合，協助高階主管進行營運管理及投資分配。

為整合不同事業的統計資料，佳醫在1999年導入ERP等系統，協助集團總部整合各事業的大量數據，使其達到最大的一致性。進一步，為了能快速分析資料，協助總部進行情報分析、市場管理、產品企劃與創意開發等作業，也讓主管可以更快檢視並做出決策。佳醫導入商業智慧解決方案，開發管理性報表分析及商業智慧系統。

主要目的有三：第一，由於佳醫常以合資或併購企業擴展事業，新軟體可用對應的方式，抓取佳醫本

身系統及併購方系統中相符的欄位，省去系統替換的時間，並加快數據整合的速度；第二，由佳醫原本規範的關鍵績效指標（KPI）作為衡量標準，可讓多張報表的數據，透過視覺化的儀表板一目了然，自動顯示有問題的部分；第三，透過維度分析，主管們可挑選業務報表中，想要比較的項目，自主調整資料分析欄位，從各面向進行分析與比較，大幅節省主管閱覽財務報表及交互比較的時間。

將原有系統，結合導入後的商業智慧解決方案，讓各通路的業務或是診所病患的異常問題可以更快回饋及處理，成為佳醫持續改善服務品質及提升消費者滿意度的利器。最重要的，系統更利於決策者充份掌握經營狀況，加快決策擬定，並可透過整合跨事業群的資訊，決定投資比重。資訊系統之齊備，成為佳醫集團可持續成功拓展多角化業務的重要因素之一。

而佳醫除了自組團隊，導入優質軟體輔助之外，資訊部門更衍生成立佳基系統股份有限公司，不僅打造集團所需的資訊軟體，進一步還將資訊系統拆解販售給醫療院所，

如醫療資訊系統（HIS）、診所門診系統、EIS主管決策、連鎖藥局進銷存管理系統、洗腎中心管理系統、醫美中心管理系統等軟體，充分達到資源極大化應用的效果。

以「亞洲最有價值的
全方位醫療服務集團」為目標

靠著強烈的企圖心，佳醫透過垂直整合醫療儀器貿易與醫療服務的經營模式，並且在跨多元事業時，協同專業人士及優質廠商的合作機制，再輔以可彙整並分析各事業數據的資訊系統，讓佳醫可以創新服務價值鏈，建立關係網絡，在國內醫療產業市場發光，並進而推廣自有品牌到大中華市場。

未來，佳醫持續以「用心、自主、創新、前瞻」經營品牌，擴大生技與醫療產業的投資與經營，加快集團國際化的腳步，朝向「亞洲最有價值的」全方位專業醫療健康投資經營團隊」的目標前進。