

台大不想花錢的冷門研究 他創業做到賺錢 蘇怡寧跳脫健保框架 打造最強的產科艦隊

台大婦產科前醫師蘇怡寧，3年前毅然自立門戶，跳脫健保體制，引領自費醫療選擇，推行團隊接生，吸引眾多婦產科好手加入，共同對抗台灣瀕臨崩壞的醫療制度。

撰文·鄧麗萍



Profile 蘇怡寧

出生：1966年

現職：禾馨婦產科執行長、慧智臨床基因醫學實驗室執行長

經歷：台大醫院婦產部主治醫師

學歷：台大醫學院臨床醫學研究所博士、台大醫學系

現

在台灣的醫療環境瀰漫著失敗主義，大環境不佳確實讓大家心灰意冷，但戰士不應該離開戰場，不應該選擇逃避。我們決定用另一種態度來回應，就是，把自己變得更強。」禾馨婦產科執行長、台大婦產科前主治醫師蘇怡寧，選擇正面對決當前的醫療崩壞。

這位擁有崇高學術地位的台大醫學院副教授，二〇一二年，就在教授升等前夕，毅然放棄近二十年的努力，從台大醫院出走，引領婦產科自費選項、團隊接生等新規則，並投入他喜愛的基因醫學研究。

重視研究吸取新知

「總不能拿小刀，去和別人打仗」

就像武林高手自創門派，吸引江湖好手紛紛加入，蘇怡寧的夥伴也日眾。目前禾馨婦產科有三十位專任醫師，都是從台大、榮總、北醫等頂尖婦產科和小兒科慕名而來。短短三年，禾馨婦產科名聲就迅速傳開來，在台北已有兩個據點，第三個據點預計在下半年開幕。

「在台大的日子，一輩子都沒想過有一天會離開。」回想起當時，蘇怡寧仍有些激動。離開，是他深思熟慮後的痛苦決定。

他在台大醫院婦產科，一待就將近二十年頭，每個月接生五、六十個嬰兒，看高危險妊娠、二十四小時無止境的接生開刀，加上門診、研究教學、演講邀約等，「真的是極限了。」他說。

但是，累不是他離開的主因，真正讓他灰心的是僵化的體制。原以為台大醫院身為教學醫院龍頭，以學風自由、鼓勵研究為宗旨，但在健保制度擠壓下，醫院連要追求前進的動力都不見了。健保資源有限，醫院必須削減費用，首當其衝的就是研究經費。

「但研究才是台大醫院的根基！」

「對我來說，這是不忍受的事。」蘇怡寧直斥荒謬，做研究、買儀器很重要，總不能拿小刀去和別人打仗。尤其是發展快速的基因醫學，儀器動輒一、兩千萬元，但醫院已不足以支應這些東西，往往申請送出去就要等上兩三年，等到儀器到手時已落伍。

一再退步，是台灣醫療最大的危機。

「我們喜歡做研究、教學生，全台灣最聰明的人會來當你的學生，我們樂於發展新東西、演講、出國開會、吸取新知，那是很快樂的日子。」但，體制已讓創新變成不可能。

蘇怡寧講話飛快，

精準而俐落。「在惡性循環中，我們從一流變二流，二流變三流，跟外面沒什麼差別，那我待在大台就沒有任何意義。」蘇怡寧掙扎許久，興起不如歸去的念頭。

一二年，他和兩位志同道合的學弟妹一同離開台大醫院，創立禾馨婦產科診所，一度引發不小的震撼。

「其實我們要做的就是一種改變。」戰士無法選擇戰場，他在現有的健保制度下，另闢戰場。他的目標就是把看診的價值和尊嚴找回來。

引領自費醫療
不讓健保牽著走，讓產婦自選檢測項目

在健保「低給付」下，醫院只能賣「陽春麵」，蘇怡寧不想再讓健保牽著走，「因為很顯然，那是不足的。」除了賣「陽春麵」，禾馨在遵循法理的範圍內，也賣「牛肉麵」、「牛排」，增設許多自費的服務，讓病人有所選擇。

禾馨雖是診所，卻是醫院規格。五百萬元一台的產科超音波機器，台大醫院只有一台，禾馨一口氣買五台。

「我的作法是把國際上現在該有的、最update（先進）的產前診斷給你選擇。你要什麼

都有，但我不會硬要推銷。」蘇怡寧感嘆，健保二十年沒進步，產科給付項目早在二十年前就定下，未曾改變過。

以唐氏症篩檢為例，健保沒有給付，但在國外是常規。「我們不是為了自費而自費，而是讓產婦自己選擇。」



健保低給付下，醫院僅能提供陽春的產檢，蘇怡寧自立門戶後，提供更多自費檢驗項目，讓病人有所選擇。

除了大手筆添購儀器，跟上國際水準的產前檢查外，禾馨的另一項創舉，就是推行「團隊接生」。蘇怡寧說，這並非新觀念，「只是沒什麼人有勇氣在台灣推廣，醫院推過都失敗。」

以前在台大，他常常門診看一半，就跑去接生，心裡又懸念著門診久候的孕婦，心理壓力很大。而且半夜接生，腦袋可能不清楚，風險也相對高。

成立禾馨之後，他決心重塑規則，讓看門診和接生的醫師分工，一次做一件事，把事情做好。「事實上，在美國早就如此做。」

當年和蘇怡寧一同離開台大醫院創業的林思宏醫師表示，團隊接生能讓醫師可以排班，專心看診及較充分的休息，對產婦而言，臨盆時永遠有醫師在，「不會讓妳在產房用力時，醫師還在趕來的路上闖紅燈。此外，即使產程進度慢，也不會被抓去開刀。」

經過一年多驗證，禾馨接生嬰兒不比台大少，現在每月接生達一百八十個新生兒。

禾馨從一開始只有三名醫師，如今擴展三十名專任醫師，「光產科，就有十五位，台大醫院產科醫師都沒有這麼多。」診所設有專任麻醉科醫師，也是禾馨的創舉。

另一間禾馨民權婦幼診所，將於七月開幕，屆時將有更多武林高手投奔他的陣營。「要把這些雄踞一方的醫師聚集起來，談何容易，這些人可不是用高薪就可以全部請得來的。」一名資深婦產科醫師表示。

蘇怡寧發動的醫療革命，讓同業願意與

他共同奮戰。

「要打仗，診所是第一線，但也要後勤補給，所以我建了一個實驗室。」基因遺傳醫學研究，在台灣是沙漠，卻是蘇怡寧做了二十年的心血。

創建基因檢測實驗室 五人小團隊變百人企業，明年準備掛牌

當初，他一手創建台大基因醫學部的分子遺傳實驗室，還自掏腰包請助理，想辦法寫計畫找錢，從草創時期的五人實驗室，十年後壯大成為三十人的醫療團隊。

離開台大醫院後，在家族支持下，籌到一億元資本，自行成立慧智臨床基因醫學實驗室，目前員工一百多人。跟隨蘇怡寧十三年，從實驗室助理當到慧智臨床基因醫學實驗室總經理的洪加政形容，蘇怡寧是「很敢衝的人」，只要是對的事，他就會去做。

慧智是亞洲唯一可以真正做到臨床的基因檢測實驗室，目前營運已具規模，去年營業額達三億三千多萬元，每股純益五元，預計今年營業額可望成長二四%至四億一千多萬元，明年第一季登錄興櫃。

「自建實驗室，等於是幫台灣基因產業留個命脈，否則這樣下去，鐵定完蛋的。」隔著黑框眼鏡，仍能折射出他對基因醫學的熱忱眼神。採訪前一天，蘇怡寧看診到凌晨一點。妻子陳君蕙形容，他現在做自己喜歡的事，即使比起在台大醫院時，工作時間更長、更累，但卻更快樂。



攝影 陳俊銘

成立兩年多的慧智臨床基因醫學實驗室，員工已達一百多人，不僅賺錢，還預計明年第一季登錄興櫃。

離開台大醫院、自立門戶，蘇怡寧就像封印被解除了的巨人，積壓已久的能量，終於找到出口，迸發耀目光芒。

「我們不是要打破規則，只是想建立屬於我們自己的規則，試圖找回本該屬於我們的尊嚴與夢想。」如今，蘇怡寧心中夢想的藍圖一個個被實現，禾馨婦產科以一年開一家的速度拓展版圖，更建立起婦產科醫療新規則。

醫療體系或許崩壞了，但人都在。「我要建立制度。」蘇怡寧道出堅定的心志。面對險象環生的醫療現況，只要憑藉無所畏懼的勇氣，即使在絕望中，也會長出希望。