

從瓦斯行到長照上市之路 青松健康周孟賢的馬拉松式經營學

[感謝本校秘書室媒體公關組提供資料](#)

走進台中大里的青松健康公司總部，一眼就看見由頂樓往下垂掛的巨大長幅，紅底金字寫著「賀青松長照榮獲金照獎第一名」；從中部起家的青松健康，沒有財團背景為後盾，更在今年（2025 年）成為第一家掛牌上市的長照業者，為長照產業與資本市場連結搭起首座橋梁，寫下照顧產業新的里程碑。

對熱愛跑馬拉松的青松健康總經理周孟賢而言，上市絕不是最後一哩路。他說：「這是一場沒有終點、也不能回頭的馬拉松。公發上市只是經過漫長煎熬的團練後，剛剛取得參賽資格，可以站上起跑點而已，開跑之後才是挑戰的開始。」

青松健康以長照服務為核心業務，旗下有 7 家住宿式機構，55 家社區式長照機構（已設立 37 家、籌設中 18 家），員工超過 1,100 人，每日服務超過 3,000 位長者，去年前 11 月合併營收 8.9 億元。青松擅長與醫療資源配合實踐在地安老，使得「青松」成為高齡長照的龍頭品牌，且持續開拓與其他跨領域合作，整合布建大健康產業鏈。

做一般人不喜歡做的事 認真細心不喊苦

周孟賢掌舵管理青松健康，溫恭自謙，深受青松健康創辦人暨董事長陳謀醫師信任，兩人從國防醫學院醫學系同窗相識，經歷一連串創業共闖的歷程，如今共同帶領團隊，挑戰成功上市的創世紀任務。在長照相關盛會中常見「周總」穿梭的身影，令人意想不到的，外表文質彬彬的周孟賢不僅大學沒畢業，年輕時還曾扛過瓦斯送貨。

當年周孟賢因故無法完成醫學院的學業，大五時離開學校，雖是高雄中學畢業的高材生，卻成了沒有大學文憑之人，人生道路至此巨變。但陳謀則從未忘記這位半途離校的同學，他在與親友創業過程中，因無法全職參與，第一時間都想到找周孟賢幫忙，邀請他擔任店長，因此從年輕時投資民歌西餐廳、瓦斯行，直到進入長照領域，兩人一路併肩作戰，是同窗情誼，也是革命情感。周孟賢成了統領青松的總經理，也是青松對外代表人物。

周孟賢是個「喜歡做事、且喜歡做一般人不喜歡做的事」的人，尤其擅長執行，對細節掌握周全，深具耐心與恆心。當年擔任瓦斯行店長時，他雖然同為股東，仍親自送瓦斯，客戶很多是公館夜市的小吃攤商，他藉由送瓦斯之便細心觀察其瓦斯用量，總能在客戶叫瓦斯前便先送去，並在攤商出攤前主動免費幫其檢查爐具、管線是否完好。貼心到位的服務，擄獲客戶的信任，一舉躍升

成為公館夜市最大瓦斯供應商。

基層照服員做起 成為長照專業經理人

結束瓦斯行工作後，周孟賢以銷售藥品為職，當他正思考自行創業時，又收到陳謀邀請他一起投入長照事業。經過長考，他認為從事長照是有意義的事，和太太陳麗娟商量後，放下台北多年耕耘成果，舉家南遷台中，加入陳謀家族等大股東行列一起創業打拚，太太甚至為此放棄可領終身俸的軍醫院護理年資，隨夫投入青松體系。陳謀這個邀約被喻為「買一送一」，不只為青松引進兩員大將，也為長照界打造一對夫唱婦隨的「神鵬俠侶」。

進入長照領域後，周孟賢從基層做起，先考取照服員證照，親身了解第一線實務工作。他在剛踏入長照 3 個月左右，曾因機構發生全員罷工事件，被公司派去「救火」，因此接任養護中心主任的重責；上任後他第一件做的事是穩定人心，捲起袖子陪同仁一起幫住民洗澡、換尿布。這種與同仁站在同一陣線的做法，很快化解一場罷工危機。

周孟賢後來經過各部門歷練，從長照門外漢變成了專家，更成了青松的重要經營者，51 歲時攻讀中興大學 EMBA，為青松上市累積更多專業。他也積極參與公眾事務，尤其對長期照顧服務機構法人條例草案主動花了許多心血研究，常列印相關資料提早帶到討論會場送給與會人士參考，凝聚業界共識，在催生法案過程中提出不少寶貴建言。不過，謙虛的他說：「我是小咖，不是大老，不敢說有什麼影響力，只能說我很認真」。

“長照產業不單只有服務，管理才是重點。”

廣結善緣促進合作 管理是長照的重點

也是因為長照法規鬆綁，加速青松的上市腳步。周孟賢說，在民國 106 年長照相關法規陸續實施前，青松因規模愈來愈大，原本只是想藉由企業邏輯來營運機構，以提高效率；而長照法法規的改變，讓公司可透過法人持有機構，讓他們看見公司上市是永續經營可走的方向，因此更堅定邁向資本市場。

青松成為台灣第一家長照上市公司，許多業者都有意願跟進，甚至向其取經。不藏私的周孟賢坦言，準備上市過程中會增加許多事情、許多成本，學習內控跟公司治理等也都非常艱辛；能否成功取決於「大股東強烈的共識和支持」，否則很容易做一做遇到阻礙就打退堂鼓。青松之所以明知艱難險阻仍要勇闖上市重重關卡，自始至終就是想要達到永續經營的目標。

青松希望可以作為同業的示範，然而現實是並非所有業者都適合上市，台灣有

許多個人經營的機構，隨著經營者老邁、年輕二代不願接班，正面臨著關閉命運。青松認為這些都是台灣長照的能量，若無法永續經營甚是可惜，因此將持續「廣結善緣、促進合作」，期待結合更多志同道合者。

「長照產業不單只有服務，管理才是重點。」周孟賢主張，長照應依靠表單、法治、制度等來管理，不能靠人治或老闆一個人的腦袋。青松每周二舉行經營管理委員會，猶如「青松中常會」，有 10 多位主管參加，共同群策群力。「我是比較溫和的人，不習慣用直接命令的方式。」周孟賢說，總經理要扮演好董事會跟經營團隊間的橋梁，幫助幹部成長。

堅持「六一藍圖」初衷 永續共好義利相續

青松健康的核心價值是尊重、快樂、當責，「做這行業的人，一定要善良。」周孟賢強調，長照不是單純的買賣，投身照顧產業的人需具有熱情、無私、堅持、不怕辛苦、願意付出等特質，但長照人力長期缺乏，培養人才是核心競爭力。

青松透過各種方式育才留才，並實施員工認股，IPO 前就有 200 多位幹部和員工是公司股東，上市後幾乎已達全員認股，將持續規劃員工分紅及持股信託。

談到經營理念時，周孟賢不假思索地說出 6 句箴言：「在一個城市幽靜的角落，蓋一棟理想堅固的建築，種一些翠綠長青的樹木，集一群志同道合的夥伴，存一種服務人群的理想，創一番永續經營的事業。」

這是陳謀 20 多年前有感而發寫下，成了打造青松的「六（個）一藍圖」。周孟賢說，創辦人這 6 句話，清楚描述了青松持續努力在做的事，也明確標示青松永續經營的目標，這個初衷至今未變。

周孟賢說，未來會持續做對的事、把對的事做好，期待商業與永續共贏，達成創辦人陳謀念茲在茲的義利相續。「堅持繼續跑步」，這是他個人對跑步的愛好，也是上市後青松，持續往前邁進、持續奔跑的精神。

“這是一場沒有終點、也不能回頭的馬拉松，公發上市只是站上起跑點而已，開跑之後才是挑戰的開始。”