

站在前線的五星級上將

—賽亞基因科技董事長陳武雄先生專訪

文／林秀美

去年3月，陳武雄與陳奕雄兄弟聯手創立台灣第一家從事人類基因體研發的賽亞基因科技公司，蔚為政商界盛事一樁。兄弟倆均從台大畢業，陳奕雄學的是農化，旅美數十年，專精於核酸定序研究，為國際知名的基因體科學家。不同於陳奕雄的生技專業背景，董事長陳武雄則是化工出身，在石化和光電產業均創業有成，秉著企業家獨特而精準的眼光，跨足生技產業，他發豪語，要在三年內讓賽亞成為台灣第一家股票上市的研發型生技公司。

運動健將 不讀死書

父親陳源河白手起家，創立紡織廠，只有小學學歷的他極為注重子女教育，也賦予個別的發展空間，惟獨對排行老二的陳武雄不同。「也許是察覺到我書唸得並不出色，當時他認為化工有前途，指定我要唸化工，所以進入台大心理系的那一年，我發奮讀書，大二即轉到化工系」。陳武雄如是揣度父親的想法，不過于今來看他的成就，或許該說陳老先生慧眼過人。

自稱不是很特殊的學生，所以大學時與師長的

互動不多，反倒是回台創業後，時時就教於趙榮澄教授（曾在中油服務，後來至台大教書）、溫錦榮教授（在美求學時的指導教授，亦是台大校友），包括當年婉拒為他寫留學介紹信的張明哲教授（前清大校長、國科會主委）等人，師生關係

像倒吃甘蔗一樣漸入佳境。尤其張教授在多年後更是對他讚譽有加；藉此，他要鼓勵年輕學生別為一時成績不好而氣餒，進入職場多打拚，依然可以有所成就。

大學四年，雖然沒有得過書卷獎，不過在運動競賽卻締造不俗的紀錄。連續四年蟬連橄欖球賽冠軍、萬米路跑獲

大專冠軍、五十公里越野賽拿第六名……。年輕氣盛，在工學院籃球院隊期間，與劉兆玄（化學系畢）、朱國瑞（物理系畢）等人以球會友會到翻臉；雖是台北人，上課之外的時間愛窩在小僑宿舍與外地學生「廝混」；看來他的大學生活似乎教室外的趣味多過教室內。

放棄學位 接手事業

大學畢業後，對於未來仍十分懵懂的陳武雄也隨



著留學風去到了美國，可是不出兩個月即因獎學金問題與指導教授拆夥，轉而投靠任教於西維吉尼亞大學的溫錦榮教授。原本允諾溫教授要完成碩博士學位，但修畢碩士後，父親即來美，以「個人已58歲，接近家族不逾60歲壽命底限」的溫情攻勢，力勸他回台繼承事業，他無奈地向溫教授表明「忠孝難兩全」，必須回台。後來雖經父親斡旋，徵得溫教授首肯，不過溫教授卻認為陳武雄的個性不適合創業，還篤定他在一年內會束裝返美繼續學業。當然陳武雄並未如他所料落荒而逃，直到三年後的一個晚上，兩人在台北把酒通宵，相談甚歡，溫教授才就此釋懷。

1970年，陳武雄接掌紡織廠，年近而立之年的他，開始醞釀創業的可能。「雖然當時紡織廠仍有盈餘，但相較於歐美紡織廠以自動化生產，台灣的紡織廠仍倚賴人力，機型又混亂，維持品質已經不容易，遑論國際競爭，所以我預言這樣的工廠不會持續太久。而與其浪費時間與金錢重整紡織廠，不如投資石化業，如清潔劑原料的產製，成本低廉，獲利可期」。當時除了他之外，包括國聯的莊萬聯、南僑的陳飛龍以及國華尼龍的薛伯輝等人也都有意投資，為免鷸蚌相爭削弱競爭力，由時任工業局局長虞德麟先生召集業者開會折衝。那年才31歲的他代表與會，還一度在會議上被上述大老們誤認是伙計。由於在事前對清潔劑的上中下游產業作了些功課，在會上他應對如流，終獲工業局支持而勝出。在自行整合其他業者之後，1973年成立和益化工公司，他持有25%股份為最大股東。而紡織廠亦於同年關廠歇業。

「我向父親提議關廠時，被賞了一記耳光，他氣急敗壞地說『我要你回來繼承事業，是要你把

它發揚光大，如果你不管，我找別人管！』足足一個禮拜，父子倆不打照面，一個禮拜過後，父親把我叫去，告訴我『反正我老了，也只好聽你的。』我再向他仔細分析箇中因素，同時也保證絕不賣掉祖產」。陳武雄信守承諾，關廠後將廠址轉租給VOLVO汽車公司，直到1998年才收回興建大樓作為和桐集團（含賽亞基因科技公司）的基地。

陳武雄不諱言，30歲之前的他和時下多數年輕人一樣沒有主張，不同的是，他所處的時代物質

匱乏，即使意氣用事也不敢逃家，因為離家在外無法生存，現在則生活富裕，年輕人可自力更生不需仰賴父母，加上外在環境誘惑也多，更容易學壞；他慶幸少年的他不是活在現在，否則不會有今天的陳武雄。



陳武雄先生與夫人林錦花女士合影。

克服危機 企業不死

創業過程中困厄難免，最怕好大喜功，數次瀕臨破產邊緣，其中最令他感到挫折的一次是轉投資好友的事業而遭拖累。時為1987年，他擔任和益化工的董事長，事業稍有成就，正忙著和桐化工開工事宜，「我們是結識四十年的老友，他潛逃出境時在機場打電話給我，要求我原諒他，掛斷電話後我立刻搭機趕去洛杉磯，兩人在機場長談十二個小時，我勸他回來面對現實，但他還是沒有」。結果債務落在陳武雄身上，幸賴父親和岳父及時出手相援，



加上隔年股票大漲帶動土地增值，他出脫部分持有土地，換取現金才得解套。

這件事讓他對人生和事業有了另一番體認，「我仍然認為逃避是最下策。人生總是會有起伏，這是必須經歷的，好比吃壞東西瀉肚子一樣，要服止瀉藥，止瀉後還是要吃東西」。至於事業發展，和人生一樣，太快是揠苗助長，太慢註定被淘汰，如何拿捏？端賴決策者明智的判斷。「十多年前，王永慶先生曾說企業經營要一直往前衝，衝的力量越大，問題就會被排除，不能等困難解決了才走下一步，否則就衝不出去；當時我聽不太懂，後來才明白！.....企業在發展過程中會遭遇許多不可預期的危機，要想不被這些突發的事件所絆倒，平時就要訓練應變能力，同時預備多個配套方案，或尋求夥伴分攤責任，創投的概念即源於此」。

因著弟弟陳奕雄曾在全世界第一家生技公司 Genetech 工作，陳武雄得見證該公司從一間貨櫃實驗室的草創期到被Roche大藥廠購併而身價暴漲的成長過程，期間 Genetech 歷經多次破產危機，最後均能安然渡過，關鍵即在於其克服危機的能力及開創性。「我常說一則笑話：要升官必須上戰場打仗，但不能被打死，死了就升不了五星級上將，如何不死？絕不是往後逃，而是勇往直前；因為，常常是勇往直前的不會被打死，向後逃的反而中彈！」陳武雄如是詮釋他的經營哲學。

石化奠基 生化遠景

身為台灣石化業先鋒之一，陳武雄親自參與了台灣經濟發展史，對於台灣的產業政策有深刻的觀察，他指出，「台灣經驗」其實多仿效自日本或美國經濟發展的路線，但世界局勢從 1990 年以後大有不同，東南亞地區及中國大陸的經濟均已起飛，尤其



陳武雄（左一）與夫人林錦花（右二），以及一對兒女陳怡如和陳威宇的全家福。

中國國內消費力看漲，勞動人口價廉，加上成為 WTO 會員之後其廉價產品揮軍國際市場，台灣將面臨前所未有的強勢競爭，如果還製造相同產品，勢必敗陣。為掌握機先，他從 1995 年起即轉進大陸設廠，目前正增建金桐（係和桐和大陸中石化公司合資籌建於南京）化工二廠，預料完工後規模將成為亞洲最大，如再購併其他工廠，3 至 5 年後產能達到 50 ~ 60 萬噸，有望躍升為全球同業之最。

本業奠基之外，陳武雄也積極進行多角化經營，提昇競爭力，如轉投資和立聯合及和鑫光電兩家光電通訊設備與材料廠，將觸角延伸至光電技術領域。1997 年更擬就三年計畫，將和桐的資本額擴充至新台幣 60 億元，以符應集團企業的發展趨勢。

早在八〇年代，陳武雄即轉投資過傳真機製造公司，只是從盈到虧時間極為短暫，主因即在於經營者安於現狀，沒有成長，難逃被淘汰的命運，經過這次教訓，陳武雄改採創投模式，以降低風險同時充份發揮群智力量。賽亞基因科技即為創投模式的產物。

賽亞基因科技公司與賽雷拉公司技術合作，以提昇亞洲人的健康為前提，進行亞洲族群特殊致病基因與新藥的研發，從而提高疾病的治癒率。在國家政策支持下，賽亞的成立儼然成為火車頭，極具指標意義。

觀察兩岸 合必雙贏

對於兩岸的競合態勢，陳武雄以個人接觸多年的經驗指出，中國朝向經濟開放與地方自治的方向應是不變的，台海兩岸若能平和相處，進而攜手合作，可望成為世界經濟的重心。以石化業為例，他認為未來石化業的世界版圖將順著長江流域而下，從南京到上海再南下到廣東，而石化業又可帶動 70～80% 的高科技材料生產，所以南京到上海之間的地段將成為大陸的矽谷，榮景無限。目前上海、昆山及蘇州等市不僅網羅了台灣的高科技業者，近年更吸引了大量中國留美學生回國創業。

至於台灣該如何因應？他認為我們應先認清一項事實，即「中國一定會趕上台灣，今天任何一個動作只是延緩其趕上的時間；台灣惟一的出路是朝向更高級科技發展」。此外，應合理化稅基，台商自

然願意將獲利回流，同時還能引入外資，如以政治力干涉則是反其道而行，絕非良策。

除了技術及資金以外，對於高科技產業最寶貴的人力資源，他認為中國人才多，而且認真苦幹，所以之前有台灣的傳統產業移殖大陸，現在則有高科技產業繼之。不過台灣的人才素質高，仍大有可為，他援舉美國大兵的例子，寓意人才培育的重點：「美國兵沒有太大聚力，但要打仗時人力立刻整合，加上設備好，有腦筋，仗就打得漂亮；我們要培養這種人當領導人」。

上將揮軍 再領先鋒

從紡織、石化、光電科技到生化科技，陳武雄所涉足的產業多元，成就傲人，雖然賽亞才創立不久，不過剛過六十歲的陳武雄已有退休的念頭。他說「高科技業和石化業不同，前者所需時間不見得比後者長，但所費的心力卻是數倍於後者，現在高科技業都是 40 歲出頭青年人的天下，他們有博士學位，幹勁十足，可是卻有不少人想退休，我問他們原因，他們說工作十餘年已絞盡腦汁，不得已也。這讓我想起 Genetech 的創辦人 Robert Swanson，他在

五十多歲時即萌生退意，他的形容更為貼切，他說『他的腦力不只被榨乾，而且榨乾了再 twist 兩圈，已經不能對公司有所貢獻，所以決定退休』；我走過這三十年，感同身受」。

在事業有成之餘，陳武雄不忘公益，九二一地震後，他以集集在地人的身份回饋一千萬元，重建集集車站；之前也慨捐兩千萬元作為本校化工系新館建設經費，對母系新館進度頗為掛心。身兼陳源河文教基金會董事長，熱心公益的陳武雄不虞退休後的生活，這位永遠站在

前線的上將要領軍賽亞基因科技，為台灣在世界生技產研領域謀得一席之地。■



工學院楊永斌院長（左三）、黃漢邦副院長（右三）與化工系葛煥彰主任（右四）暨化工系教授聯袂拜訪陳董事長（左四）。2002 年 4 月 12 日攝。（工學院／提供）