



從工業管理到生醫創業之路

臺灣神隆總經理馬海怡專訪

文／林秀美 照片提供／馬海怡

感興趣的是化學，可是考上土木系，工學院當時只有土機電化4個系，她申請轉化工系，第二年才轉成。說起在臺大求學，她以「不堪回首」開場，自稱不是頂用功的學生，沒上幾堂課，倒是玩得很開心。遺憾的是，沒參加過任何社團，因為「那時候風氣很保守，覺得女生參加社團就是為了找男朋友，所以不敢去」。不過臺大還是促成她的美滿姻緣。另一半沈湘生，是臺大機械系學長（1967畢）。兩人在美是碩博士同學，1974年第一份工作又同在Monsanto公司。（兩人育有一女，加大經濟系及史

馬海怡小檔案

現職：臺灣神隆股份有限公司總經理暨執行長
學歷：

Executive Leadership, 美國Levison學院（1990）
Advanced Management, 美國Mahler管理學院（1985）
化學博士，美國李海大學（1974）
化學碩士，美國愛荷華大學（1970）
化學工程學士，臺灣大學（1969）

經歷：

全國化學會理事（2005-）
全國化工學會理事（2009-）
全國化學會高雄分會理事長（2003-2005）
美國製藥公會藥品生產委員會主席（1984-1994）
美國Syntex藥廠副總（1981-1994）
美國Monsanto化學公司晶圓廠長、人造纖維品管處長、分析化學經理（1974-1981）



馬海怡感謝臺大提供她學習的養分，練就她不斷成長的動力，攝於傳鐘前。



燦爛笑容，迎向社會，圖為馬海怡畢業前攝於傳圖。



基於對化學最初的愛戀，1969年從臺大化工系畢業後，馬海怡出國攻讀化學。攝於校門口。

坦福MBA畢業，目前於Genetech生技製藥公司市場研究部門服務，職業選擇多少受了母親的影響。)

雖沒能體驗社團生活的多采多姿，她可是有土木及化工兩系共120多個同學，今年3月及9月，兩系將各自舉辦畢業40年同學會，她都要參加。臺大給她的不只是學習的能力，那自由的校風、多元化的知識及溫馨的人際關係也是供給她不斷自我挑戰的最大能源。

大學畢業後，出國留學，1974年取得李海大學(Lehigh University)博士，隨即進入Monsanto化學公司負責人造纖維化學原料及抽絲工廠的品管、程序控制等工作。「我是少數個例，念了PhD沒從事研發，而是進工廠做品管，而且我從第一個工作開始就被訓練要做管理。」Monsanto人纖廠位於黑白種族歧視嚴重的Deep South，但她的工作能力強，又正值社會鼓勵少數族群在職場發展，使她獲得完整的專業管理訓練，得以在6年後晉升矽晶圓廠長，那年才31歲。

從失業到創業 開啟職場新藍海

歷經1970年代能源危機和經濟衰退的打擊，同學紛紛轉行，只有她仍待在工廠。從人造纖維到矽晶片，再到製劑、製藥，所經管的產品迥異，她總是勝任愉快，原因在於永遠保有一顆好奇心，每到一個新環境就從頭學起。這要感謝臺大化工系為她奠定紮實的基礎，如有堂課「單元操作」，就屬她

的公司執行得最徹底，在精密化工式微及電子業昌盛的臺灣，大學幾乎放棄教授該門課，神隆工廠倒成了教學觀摩的範例。

1981年從佛州遷居加州，她轉而投入醫藥產業。受到Syntex公司用心栽培，先後到Mahler管理學院進修Advanced Management，Levison訓練學院進修Executive Leadership，成為第一位被拔擢為副總經理的女性暨少數族群，管理全球8座藥廠。直到1994年，Syntex被瑞士羅氏藥廠併購，她與上萬名同仁被資遣，那年她47歲。

中年失業的她並未自怨自艾，反而是非常興奮地拿著3年的遣散費，和其他3位原來Syntex的同事展開創業夢想計畫，經過3年籌備，於1997年與公司合夥人一同在臺南成立臺灣神隆，專門研發及生產原料藥。之所以選擇臺灣，非僅於鄉情，而是經過審慎且客觀企業管理的「五力分析」。她歸納如下：第一，醫藥產業是全球化事業，市場和公司不一定

小百科：

※什麼是原料藥？

原料藥有兩種：(1) 藥品中具有醫療效用的基本成分，英文稱為Active Pharmaceutical Ingredients或簡稱API；(2) 其上游所需之化學中間體或基本化學原料。前者須經由各國衛生單位嚴格稽查核准後方能上市，後者為一種精密化學品，大多不列入管制。從生產方法區分，有化學合成類、醱酵類、動物或植物抽取類，以及利用基因工程或細胞融合技術生產的蛋白質類。API經過進一步與一些不具藥效的成分混合成型後，即成為藥房或醫院所使用的藥品或藥劑。(取材自臺灣神隆官網www.scinopharm.com)

要在同一地點，只要符合美國FDA要求即可輸入；第二，從成本考量，亞洲最便宜；第三，臺灣當時電子業正夯，資金充裕；第四，政府也在推動生技產業，正逢其時；第五，臺灣有極高教育水準的人才；有鑑於臺灣擁有太多優勢，所以她與合夥人決定在臺灣創業。

早在1992年間，她曾回國參加生物科技產業論壇，與談者有當時政務委員夏漢民、中研院院長李遠哲及中研院生物醫學所所長吳成文等人，當時即知悉臺灣有心發展生技產業。1995年，她與3位合夥人回臺尋求資金，獲得統一、臺糖、交銀及國發基金（早年中美基金改組，亦是台積電創始股東）支持。經過11年苦心經營，臺灣神隆的資本從27億增至55億，成為國內資本最雄厚的製藥公司。



與沈湘生是人生伴侶，也是同學與同事，圖為1989年兩人攝於共同服務之Monsanto公司。



萬丈高樓平地起，與創業夥伴站在甘蔗園，在這裡他們為臺灣神隆打造地基。

全球原料藥前五大 臺灣神隆目標

建廠花了美金1億5千萬元，相較於同級廠房在美國興建要耗資5億美金，成本的確便宜很多；當時本地人才雖優秀但缺乏相關知識及經驗，她與合夥人從Syntex找來近60位同事，為公司初期創建出力並培訓本地人才。只是原料藥的開發及與客戶建立信心耗時甚久，再加上學名藥需於原廠專利到期後產品方可上市，第一項產品6年後才問世，公司營運在3年前開始獲利，較長的產業前導期也使得經營團隊在公司轉虧為盈之前，不斷面臨外界的質疑。

她解釋，原料藥業完全是市場導向，惟entrance barrier很高，一旦跨越即可穩健成長，生命週期不會有大幅變動。在金融海嘯襲捲全球、不論傳產或電子業俱未倖免此刻，唯有生醫業逆勢成長，去年

（2008）臺灣神隆的營收已達1億美元，專攻全球品質水準要求最高的市場，而且已躍為全球最大的癌症原料藥製造公司之一。因為在產品採取差異化策略，鎖定癌症藥物原料的開發製造作為公司的specialty，她肯定地表示在這方面神隆已領先國際。

不過，最令她自豪的還是臺灣神隆成為臺灣第一家世界級的藥廠。「一個廠維持一定品質是這個行業的基本條件；我們從設計起就以最嚴格的品質自我要求，整個廠數度通過美國FDA認可，符合cGMP（優良製造程序）標準，也是我國取得日本衛生署GMP認證的第一家原料藥廠。現在每年有20至30個客戶來查廠。」當初政府投資臺灣神隆，即期望其可與全球競爭，她認為這個目的業已達成。

「擠進全球前五大」則是她的目標。她說，現



臺灣神隆11年有成，於今已成為全球最大的癌症原料藥製造公司之一。

今全球最大的原料藥業一在荷蘭、一在瑞士，其營收不過15-16億美金，5億以上也只有2、3家，臺灣神隆在10年間已達成1億美金，預估5年內有機成長（organic growth，開發現有產品及市場；併購其他公司或技術即通稱為無機成長）至2億5千萬美元。她分析臺灣人一年吃掉30億美金的藥，有20億自國外進口，10億為本土製造。其中永信、中化、生達這三大藥廠合計占2億多，其他由163家藥廠朋分。馬海怡希望長期以10億美元為目標，而持續開發新技術、躋身全球藥業則為永續經營策略。

人性管理 邀請臺大人加入

為了達成上述營運目標，公司必須不斷成長，資金挹注是其一，人才更為重要。基於人才就是資產的認知，公司開辦臺灣神隆EMBA，以2年時間培訓第一代經營團隊；這樣的作法得自個人工作經驗。「我第一個工作的公司位在佛州，鄰近阿拉巴馬州，是黑白種族衝突最嚴重的地方。州政府規定公司必須給予minority平等的工作機會，而我是亞洲

人又是女性，是double minority，人力資源部看到我很高興，立刻為我規劃非常周密的Human Resource Planning and Development（人力的規劃與栽培），他們告訴我『你將來要做廠長』，我一進公司就開始接受EMBA課程，還有job rotation，6年在一個廠做了9個不同的工作，奠定我成為專業經理人的基礎，所以能在31歲管理一座小型矽晶片廠。」

後來到Syntex，也是一個強調人性管理的公司，也為她安排完整的生涯規劃，並讓她遊歷了技術服務、生產、行銷、品管各個部門。也許與工作直接相關，她上起課來格外認真。她沒有MBA學位，卻以工業管理見長，要歸功於這兩家公司願意投資人才，不僅發掘她善於組織的潛能，還提供她在這方面的學習與訓練，從而讓她充分發揮所長，為公司創造更大的價值。

所以她在臺灣神隆也如法泡製。自行培養的第一代經營團隊已屆滿10年，她說當前較迫切的是傳承，訓練下一代接班人才。公司現有臺灣員工500人，中國大陸130人，其中研發占總人數1/4。因公

小百科：

※何謂五力分析？

麥可·波特（Michael Porter）於1980年提出之產業競爭策略分析理論，透過五力分析，有助於企業釐清其所處之競爭環境，瞭解競爭的關鍵因素，從而選擇正確的策略。此五項因素是：新進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力、替代品或服務的威脅，以及現有廠商的競爭程度。

（取材自工業技術研究院國際合作知識分享網<http://www.ipc.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=76>）

司位於南科，多年來與南部的大學互動較多，近兩年，她常回臺大，一來尋求更多技術研發合作，二來藉此物色優秀的臺大人加入團隊。透過論文壁報展（Poster Session）與老師的引薦，已延攬多位化學系、化工系系友成為生力軍。

多年「獵才」經驗練就她「識人」的能耐。她發現多數大學生沒準備好job interview，徬徨與不在乎總是表現在外，「如果因interview沒做好，就失去理想的工作不是很可惜？」出於愛才，她表示如有機會，樂意當志工，與母校學弟妹們分享interview的技巧。

多元與自由 臺大不只是大學

去國30多年，11年前隻身回國創業，近幾年公

司營運趨於穩定，不用再日以繼夜加班了，於是每個週休，她北上住進臺大附近的旅館。這裡是她出生、成長的地方，尤其在臺大，她從懵懂青少年到自覺長大成人，許多想法、責任感、人生憧憬都在這個階段萌生。漫步在臺大校園，回憶越來越清晰，「如果過去回憶不甜，不會想去回憶，我相信臺大在多數人記憶裡是美好的。這裡是第一次給我們自由的地方；臺大不只是學校、是一個大洲、是整個世界，多元得不得了！」

從平順到失業、從失業到創業，令她感受到人生之不可預測，但也感恩過程的圓滿，對此，她將之歸諸於臺大優良的環境讓她充分發展興趣與潛能，所以機會來了，不會被自己擋掉，自然而然走上管理一途，為自己創造精采的事業與人生。📖

本刊出版報報



※ 臺大校園資產叢書



《臺大真好看～臺大校園動物導覽手冊》

（2008初版） 定價：400元

本書由臺大動物研究所陳俊宏所長及森林系袁孝維教授共同策畫，共收錄133種各類臺大校總區常見動物或不常見的珍稀動物—包括哺乳動物7種、鳥類65種、爬蟲動物15種、兩棲類14種、魚類9種及無脊椎動物23種—為您介紹牠們的長相型態、棲息環境、繁殖行為，還有牠們在臺大生活的故事與趣事。



《臺大自然美～臺大校園植物導覽手冊》

（2008初版） 定價：450元

本書由臺大園藝學系張育森教授精心策畫並主筆，介紹臺大校總區內各式觀賞樹木、花木、藤蔓、草花、地被植物、野花及水生植物等近200種，有型態、分布、播種方式之介紹，更有民俗典故、醫藥效用、栽培撇步之傳授。