

台灣藥業的模範生——生達董事長范進財專訪

文／林秀美

現在三十歲創業者比比皆是，尤其近年.com造就不少新貴，只是隨著不景氣應聲倒下的也在多有，他們的問題可能在於一窩蜂逐流跟進，卻從來不釐清創業的志向為何。三十四年前，范進財以三十而立之齡創立生達化學製藥公司，在此之前，他以十年的時間充實專業學識，為創業做萬全準備。三十四年後，生達不僅成為藥業巨擘，當生物科技即將躍升為產業新寵時，生達早已取得先機。

讀藥學：受藥房芳鄰的耳濡目染

就讀台南一中時，與現任交大校長張俊彥同學，倆人都以電機為第一志願，不過為順從父母期望，弟弟選擇從醫，他則因比較「憨慢」，所以讀藥學。適巧老家與藥房為鄰，老板是一名獸醫，范進財看過他用蒸籠製藥，耳濡目染，父親更表示要保留一塊地讓他蓋藥廠，因此早在進入大學之初即立志學成後創業。

農家生活養成他早睡早起的習慣如在軍中一樣，與台北人作息迥異，因此被室友封為「阿兵哥」。他謙虛地說「我在學校表現中等，既不是很認真，也不開夜車，只是懂得讀書的方法，事先預習、課中聆聽、課後複習，這是小學柯清泉恩師訓練我的。為了未來創業，也選修論文，學習找資料、想方法、做研究」。

藥學是一門綜合科學，涵蓋範圍廣泛，大學部許多課程與動物、植物、化學、農化、醫學等科系合授，因此有機會接觸生命科學各領域知識，所學對日後的事業與生活皆有助益。于今回想眾恩師，他說孫雲燾教授博學多藝、溫文儒雅，為創系慈父；顧文霞教授最嚴格，也最常提攜畢業系友，對生達的成長助益很大；羅銅壁教授（化學系）教書深入淺出，令他興味盎然，受益良多；而大學論文有幸接受許光淦及陳發清兩位教授指導，以黃酮素作為研究入門，養成他不斷創新能力；而劉秋生老師則以豐富的企業經營經驗，對生達的創設與發展大力協助，非常感念、感激他們。

所以即使非第一志願，過來人的他認為藥學是最好的選讀科系，以俗世的標準來看更是炙手可熱。他說「藥學進可攻，退可守。研究是攻，可進而精研有關化學或生命科學的各種學問，不論是化學合成、生化、生理、毒理或藥理都好發揮，退而求其次可以考證照、開藥房，甚至從事衛生用品、化妝品業。尤其生物科技當紅，政府規劃未來醫藥產值佔生技總值一半的比重，美國醫藥產值還超過70%，顯見未來發展潛力無窮」。



↑學生時代的范進財，在藥用植物實驗課留影。

開藥廠：以品質及自製能力取勝

1960年大學畢業，服兵役兩年間學習到庫存管理，為了磨練自己，役畢後他刻意找本土小藥廠任職，從廠內藥師做到外勤藥師，幾年後萬事俱備，遂自行創業。

創業當時正值政府推動藥物品質管制措施，藥廠紛紛關門規避，有人質疑他設廠時機不妥，他卻堅信品質第一，價格不是問題。「藥可救人也會害人，用藥首重品質，只要品質好，即便價格高，也有人要用。我看準這點，大量發送新藥樣品給醫師試用，還把聯絡地址和電話寫得清清楚楚，以示負責，讓醫師有信心試用，結果回應很好」。

堅持品質確保藥品安全有效是自我要求，而如何選藥則是一門學問。他說「每日開門常用的藥」是首選，如感冒、胃腸、降血壓等常用暢銷藥，再次為副作用小、效果好，「有些特殊成份因買不到原料，就自行合成做到製劑，當然要選比較簡單而劑量小的原料來合成，如每粒劑量在10mg以下，則一公斤可以做十萬粒以上，由於生達有能力自製原料藥，所以民國62年雖碰上石油危機，不但不受影響反而能平價供應藥品，業績大增。我的原則是原料自產自用，產率高後還可以外銷，藥品的生命期長，生達很多種藥品迄今三十餘年還在使用；製藥業是很穩定的行業」。

持續研發新產品，同時在管理制度、生產技術各方面不斷更新力求進步，是他「永遠搶先一步」的經營哲學。「以制酸劑為例，我去蒐集資料，比較當時各家產品的優缺點，發現好的制酸劑在於可維持一定的酸鹼值，以及較強的制酸能力，較長的緩衝作用，可保護黏膜...等十大特性，研判優劣後即開始研製原料再製成錠劑，雖已歷經三十多年，迄今銷路還很好，且外銷仍在成長中」。

談健保：藥價過高及門診浪費是癥結

藥是人生不可或缺，所以製藥業受景氣影響較少，生達業績年年有成長，直到健保實施之後才趨緩，去年只成長1%，其他本土藥廠亦面臨同樣困境，為此范進財正改變策略，期能減少受健保政策的影響，同時積極開發新產品及拓展外銷以爲因應。

提及健保問題，他指出健保藥費自開辦以來大幅膨脹，去年（2000年）已達八百多億，藥費之所以如此龐大在於健保局給予專利過期的外商藥品高價厚利，而對本土藥品則核價很低，致形成本土藥廠供應健保70%的藥量，卻只得30%藥款的怪現象；此舉不僅浪費健保資源，也排擠本土藥廠的生存空間。他建議惟有回復其自由市場功能才能解決問題，即健保局勿過問醫院購藥的進價，而應採「同成分、同劑型、同劑量，給付同一藥價」，讓藥品市場自由競爭，一來促使國內外學名藥廠在競爭求勝的過程中不斷提升更好品質，調降更低藥價，提供更好更價廉的藥品，並加強用藥服務，則健保局及社會大眾同蒙其利。二來也讓專利藥品在其專利期間獲得市場獨占利益，以激勵國內外各藥廠努力研發或引進專利藥品，從而帶動整體醫療之進步與發展。本土藥廠現有能力提供90%以上健保所需藥品品目，若健保局能採用本土製藥，估計至少可省下數百億元藥費。

其次，去年起看病採部分自費措施，他認為應更進一步提高自付額，以徹底杜絕目前門診浪費的情形。而爲了落實照顧弱勢族群，則可以另行開辦各項補助作爲救濟。

看生技：台灣生物科技發展前景樂觀

爲了企業長遠發展，十多年來生達以「母雞孵小雞」的方式，致力於拓展相關事業，分別從合成原料（生泰）、生物科技（生展、高生）、新藥及中草藥研製（怡發科技）等多角化經營，同時也藉此鼓勵員工創業，既發揮所長也是培養人才，更能暢通人事升遷管道。

著眼於生物科技產業遠景，他於一年多前成立怡發科技公司，加強與台大、成大、長庚、高醫、國防醫學院及中國醫藥學院等校合作，利用學術界已研發成果進行動物實驗，進而商品化，發展智慧產業。怡發取「心在台灣，發展科技」之意，現已累積資本兩億伍仟萬元，預計未來三年募集至十五億元，期爲台灣開創臨床驗證中草藥及研發新藥的完整體系。至於母公司生達則升級研製長效型製劑及特殊配方，如女性賀爾蒙經皮吸收貼片等。

對於台灣發展生技，范進財指出國內人才多是優勢。「生物科技靠的是腦力，資金不是大問題。生技是小而美的事業，初期不需太多錢，重點在於如何結



↑生達三十週年慶暨製劑大樓落成典禮。圖左五為范進財。

合學、研、產各界的資源，並充份運用國內外專業人才，特別是留美退休的人才，激發其創意與幹勁，及早研發出新技術新產品，即使後期需投注大量經費，以台灣現有資金規模也能應付；現在是台灣發展生物科技最佳時機，若掌握得好，生技產業一定可以蓬勃發展」。

勉後進：學以致用不忘終身學習

對於有志於此的學弟妹們，范學長殷切叮嚀：多動腦筋、學以致用及終身學習是不二法門。首先要確定方向，然後專心一意朝目標努力。所以在校時要紮實根基，培養能力；進入社會亦不忘廣泛閱讀，自我充實；尤其有志擔任決策管理者，凡事都應涉獵，視野才會廣闊。「千萬不要以時間不夠來搪塞，我常和員工講，每天早上六至八點，晚上六至十點既然是黃金時間，就不要只浪費在看電視劇，應該要好好利用於健身及益智。記得我高中時，每天從新營搭車到台南通學，早上四點多即起床，每天比別人多兩個鐘頭的時間讀書，根本不必開夜車，我到現在還是一樣早起」。

再者要持之以恆。他以生達爲例，當年以五十萬起家，三十多年後十多億資本額，雖看似不多，但大多是盈餘轉增資累積而來，他每踩一步，站穩後再邁第二步，穩健踏實，精進發展，不搶短利，永續經營，才有今天卓出的成就。

除了閱讀，工作歷練也是培植實力的途徑，所以他也勸告社會新鮮人不要挑剔工作，「主管賦予你責任表示看重你，認爲你有能力，要磨練你，讓你有表現的機會，只要這麼想，凡事都樂意做得好。我工作時從來不計較薪水高低和工作輕重，只是認真學習，爲了創業，辭去每月收入三千多元的工作，自己減至每月六百元任職於新設的生達公司，心想當時女性勞工每月收入也才二百多元，盤算自己夠用了就好」。不過，他又笑著說這是他個人的經驗，不見得契合現在年輕人的想法。

最後，這位熱心社會公益，不時捐助教育團體的企業家，還是不忘提醒後進：一是要找對方向，確定目標，次爲廣泛學習、培養實力，三是有毅力、有耐心、有恆心，和氣待人，認真去做，一定能成功。Ω