



生達總經理 ▶ 與父親范進財攜手齊力，締造56年從未虧損不敗神話

范滋庭：不怕變 就怕一成不變

杜蕙蓉／專訪

走過半世紀，生達集團在生技業界一直扮演獨行俠角色。最近十多年來，生技產業最熱門、常引來廠商爭相卡位的「新藥、併購、細胞／再生醫療、基因／精準醫療、新冠疫苗／藥品／試劑、CDMO」等議題，生達從未跟著熱潮隨波起舞，或做過「偉大的宣示」。但這家位於南台灣的老資格藥廠，創下了成立56年沒有虧損過的神話級紀錄，還孕育了生展、生泰兩家高獲利的資優生。

頂著60年代最高學歷（台大藥學系）、且為本科系創業者的范進財，主要透過垂直整合、內部創業兩項策略，為生達打下了利基，第二代接班的范滋庭則以其電腦專長，讓集團迄今找不到一個很燒錢的單位，每家公司還都能創造不錯的現金流。

按部就班 核心經營理念

范進財分析成功的祕訣在於知人善用，給員工舞台；范滋庭則表示，生達是用堆疊式策略拚出成長藍圖，習慣做到100分再講80分且也比別人早起步，生達不怕改變，就怕一成不變。以下是父子兩人對集團布局和生醫產業看法的訪談紀要：

問：在何種機緣下創立了生達集團？

董事長范進財答：我是台大藥學系第四屆畢業生，就讀大學期

間，務農的父親為了鼓勵我，和我約定：「以後土庫路旁邊的農地就讓你蓋藥廠。」父親說，做事千萬不要「暗時全頭路，暈醒無半步」，要我按部就班學習，這些話，影響我至深且遠，也是後來生達創辦的核心經營理念。

1966年間，政府推動品管分級制，藥廠紛紛關門規避，從800多家（包含中藥廠及小型廠）減到550家。隔了一年，我和同學、同事及劉秋生老師籌足50萬元，在父親的農地創辦了生達，瞄準的就是改革商機。

問：如何做到創業後就

能夠獲利？

答：我創業的年代，物資匱乏，製藥用原料（主成分）多仰賴進口，一些特殊成分根本買不到，於是我們就決定要自行合成，先選比較簡單且劑量小的原料，來合成。

當時我們的策略是，選擇生命周期長的藥品，以「每日開門常用的

藥」為首選，例如感冒、胃腸、降血壓等暢銷藥；第二是副作用小、效果好的成分。生達的「培普鎮錠 Peptidin Tab.」就是這樣研發出來的；這個藥一賣50年，長期暢銷藥的好處是，可以讓業務穩定，公司才能放手從事新的研發工作。

打地基 聚焦長期暢銷藥

問：創立迄今已有56年，為何生達很少透過併購的方式拓展版圖？採用何種策略孕育小金雞？

答：併購後須要很多的磨合，且要淘汰人，可能會傷害很多家庭。生達比較喜歡用合作方式，大家先慢慢培養共識，確立目標，等到時機成熟時，再談併

購。其實生達的壯大，很大的動力是來自內部創業，像生展和生泰都是這樣產生的。我的用人哲學是「領導人不一定要專業，重點是要會用人。你想爬得更高，就要找比你更強的人當你的手下，並讓他們發揮專業，使其有成就感」。

我選人的標準是品德、專業知識、敬業精神、吸收新知能力，也會考量員工家庭狀況和作息時間。在我看來，生活正常的人才可專心工作。

問：生技產業這十年來變化很大，從新藥、細胞治療、基因、新冠商機到CDMO，都是話題，但生達幾乎都沒沾上邊，為何如此？這樣做代表有什麼不同的策略嗎？

總經理范滋庭答：可能我們比較「沒膽」吧。生達不會去從事看不懂或花很多時間、資金，最後卻很競爭的行業。

我們的策略比較穩扎穩打，而且都會提早布局，像大陸祭出的一致性評

價、美國去年中出爐的白宮報告，將降低學名藥和原料藥對印度和大陸的依賴等，生達都是最早就啟動與當地藥廠合作機制，也都陸續展現效益，只是，它是慢慢的發酵。

做到100分 再講80分

問：你是電腦碩士，接班生達近20年，迸出什麼火花？未來的布局重心放在哪裡？

答：藥學和電腦資訊是不同的領域，結合後卻能創造很大的優勢。現在BIO（生技）+ICT（資通訊）已成趨勢，但在20、30年前，電腦科技剛起步時，我寫的語音電腦程式，替彰化基督教醫院建構電話語音掛號系統、參與成大趙建銘教授健保IC卡在澎湖的計畫、和用RM/COBOL寫了診所掛號及看診系統，都在當時替醫療診所解決不少問題，也讓生達的知名度大開。

其實生達每年都有設定發展的主題，我們習慣先做到100分，再講80分，而且也比別人先起步，生達不怕改變，就怕一成不變，我們是用堆疊式策略拚出成長藍圖，這一點，可能跟其它生技廠不同吧。

范滋庭 小檔案

出生 1963年 星座 處女座
學歷 美國加州大學洛杉磯分校，電腦碩士
現任 生達總經理
興趣 看書：商業類、管理類、歷史典故

座右銘

Learn something new every day.
同樣事情用同樣的方式做不會有不同結果！

生達轉投資事業

代號	公司	創立時間	資本額(億元)	生達持股(%)	主要營運項目
8279	生展	1999	2.71	46.68	原料藥、保健品、動物用藥
1777	生泰	1982	4.00	28.34	原料藥
—	佑全	2000	4.00	33.61	連鎖藥局
—	端強	1981	2.18	90.72	機能性營養品、嬰幼兒奶粉銷售
—	升訊網路	2000	0.05	100.00	電腦軟硬體服務
—	怡發	1999	6.00	88.71	農產品、抗癌等相關晶片篩選
—	盈盈製藥	2002	0.60	93.17	西藥生產
—	和耀生技	2022	0.43	85.00	505(b)2新藥、高技術門檻學名藥、罕見疾病用藥

資料來源：生達

製表：杜蕙蓉

范進財 小檔案

出生 1937年 星座 雙子座
學歷 台大藥學系
現任 生達董事長
興趣 開心農場，與植物為伍

座右銘

誠正精新、造福人群

靠BIO+ICT 玩出勝利方程式

有製藥業南霸天之稱的生達董事長范進財，擁有雙子座興趣廣泛的特徵，樂於不斷學習新知識，從西藥、中草藥到現在當農夫，每天窩在他的開心農場裡，研究不同品種的龍眼、甘蔗、芒果和青草。

兒子范滋庭則喜歡須要動腦和巧手的遊戲。范滋庭會在亞馬遜買神秘盒，鼓勵員工破解開關；也會買摺疊紙讓同仁想辦法拚出圖形來，透過這種方式，訓練他們的空間感和邏輯感。父子兩人，透過不同世代模式的運作和樂趣，建構了生達的事業版圖。50年前，范進財用藥學專業奠下利基；1995年時，還在學生時期的范滋庭就設計語音掛號系統，也開啟BIO（生技）+ICT（資通訊）的先例。

現年已逾85歲的范進財，逐步將一手打造的事業體，交棒給專業經理人，現在的他，除了參與必要的會議或經營策略，大部分時間都花在研究農作，並一直為小農們謀出路。舉例來說，他投資專營中草藥及營養品的三友公司，也創立了生達持股88.71%的怡發科技。怡發科技除了開發抗癌相關晶片，也嘗試以天然植物萃取開發保健品，協助小農，將其生產的產品予以設計，提高產品附加價值，一路從最基本的賣菜、賣水果，到發展出新產品，並加以包裝、開發、設計均深度參與，成了生達總經理范滋庭的責任所在。

當BIO+ICT已成為新的產業趨勢，生達未來創造利基的方式，也跳脫從數位醫材或新藥開發著手的既有模式，將農技和電腦程式設計予以結合。老當益壯的范進財，滿腦子都是農產品的品種，要如何結合范滋庭的電腦專業，實踐商品化，乃至發展出進軍國際的勝利方程式，將是生達更上一層樓的關鍵所在。（杜蕙蓉）



閱讀更多面對面
請掃QR Code

責任副總編輯／陳駿逸 編輯／蕭裕民

生達今年營收 預估衝破50億

生展 ▶ 強攻海外，今年拚賺一個股本

生泰 ▶ 浴火重生，新廠明年上半投產

杜蕙蓉／台北報導

勇奪生技集團獲利之冠的生達，2022年營運大豐收，母公司生達上半年繳出稅後純益4.01億元，年成長7.5%的成績EPS達2.25元，尤其第二季EPS高達1.28元，刷新了逾20年新高。由於前七月營收已達31.81億元，法人看好全年營收有機會衝破50億元大關，連四年創造新紀錄。

值得注意的是，專攻保健品和原料藥的子公司生展，受惠疫情後保健食品需求擴大了商機，第二季在大客戶推出促銷活動，以及新通路、新客戶貢獻下，單季營收、獲利

大增，EPS也以3.53元創新高，累計上半年獲利大賺逾半個股本，EPS達5.94元，是成立以來最好的表現。

為了拓展營運版圖，生展除代工生產美國知名保健品品牌威德Weider的益生菌，雙方也擴大合作，在全家便利商店等新通路，推出五款機能精華飲。積極開拓的海外市場，目前透過客戶行銷加上新增網路平台、新品牌客戶，法人認為，生展今年將延續成長動能，有挑戰賺一個股本的實力。

至於去年5月發生大火，波及四個廠房的另一子公司生泰，逐漸走出

火災陰霾，隨著主力產品肌肉鬆弛劑、局部麻醉劑、外用劑及消化系統劑轉移產能的利用率，恢復到7成，第二季稅後淨利6.882萬元，較上季翻倍成長，EPS為1.72元；上半年EPS為2.57元，已追趕上並超越去年同期的2.47元。

除了產能逐漸恢復，生泰重建的新廠，預計明年上半年投產，將帶動生泰重回高獲利族群前段班。

營運表現耀眼的生達近年積極拓展海外市場。總經理范滋庭表示，美國已出貨糖尿病及肌萎縮脊髓側索硬化症（ALS）藥品，突破專利的

P4藥品，已核准二項，預計2023、2024年將各有一品項上市，另外，有鑑於易威在美國擁有生產基地和銷售團隊，生達也以入股結盟易威，共同開發新品項。

大陸市場方面，抗生素針劑持續出貨中，一致性評價現結案三項，有五項進行中，自有品項則有二項進入藥監局（NMPA）審查中，二項BE（生體相等性）執行。日本市場方面，細支氣管炎用藥、消炎止痛口服用藥持續出貨中。也與日本藥廠進行CDMO/CMO品項討論中。

多角並進 旗下金雞佳音頻傳

杜蕙蓉／台北報導

低調布局的生達集團近年火力全開，旗下小金雞連報佳音，生展繼去年透過私募入股，取得金雞約3成股權外，今年5月又以5.16億元，標下定源生技六廠。另外，連鎖通路藥局佑全預計明年進軍資本市場，甫於今年投資的和耀生技，則專攻新劑型新藥和罕見疾病用藥。

生達總經理范滋庭表示，集團旗下事業體都有不錯的現金流，除了生展、生泰營運穩健成長外，以機能性營養品、嬰幼兒奶粉銷售為主的端強，去年EPS為2.01元，專攻小

批量藥品生產的盈盈，也是獲利的公司。

繼生泰、生展之後，將進軍資本市場的佑全健康人生連鎖藥局，總店數突破126家，佑全連鎖藥局是在2009年由優盛併購，2010年時生達投資健康人生，2013年優盛和生達再合作投資佑全健康人生，初步規劃今年底或明年初登錄興櫃，生達持股33.61%。

另外，生達也以投資和耀生技，做為進軍505(b)2（新劑型新藥）的開路先鋒，和耀資本額4,330萬元，生達持股85%，該公司董事長為黃

震銘，專攻項目為505(b)2新藥、高技術門檻學名藥、罕見疾病用藥。

至於自2013年起營收持續創新高的生展，已連續五年獲利超過半個股本，法人看好今年EPS有挑戰10元實力。

生展除了抗生素原料藥莫匹羅星（Mupirocin）以及莫匹羅星鈣（Mupirocin Calcium）有獨門市場外，近年在保健品市場大有斬獲，開發的「芽孢乳酸菌BC198」、「ST4用好菌緩解化療副作用」、「BC198×S38減脂益生菌」和「發酵薑黃Sincurcum」等產品，更是連續在日

本、波蘭、美國等國家的發明展拿下金牌，充分展現研發能量。

為了備足產能和拓展營運版圖，生展2020年在疫情下，逆勢買下台南茂迪廠房，做為南科二廠，該新廠除規劃發展新劑型產線，以及自動化生產設備外，也同時發展IoT以及AI智能排程，縮短交貨期程以滿足全球客戶的需求。

另外，今年5月間也以5.16億元標下定源生技六廠，該廠目前是生產膠囊的PIC/S的GMP工廠，未來如何規劃，生展內部正在討論中。