



第 4 屆

天道酬勤

逐夢踏實的范進財

農夫之子范進財 52年前在父親的農地上蓋起藥廠，而且一家公司接著一家擴展。早在臺大藥學系求學時，他就立志要往製藥業發展，因為“製藥可以救人”。范進財謹記父親的教訓，做事情千萬不要「暗時全頭路，暈醒無半步」；因此他計畫、執行、檢討、修正，逐步完成自己的夢想。

甫獲 2018 年台大傑出校友獎的范進財，流著農夫勤勞的血液，日出而作；他早睡早起的習慣是因為中學通勤而養成，那時他還只是個 12 歲的孩子。「記得初中開始，我每天從新營搭火車到台南，早上四點多天色未亮我就起床了。」

范進財獲頒 2018 年  
台大傑出校友



## 勤勉學習 阿兵哥精神

范進財出生於台南鄉下(現今新營區土庫里)，就讀新營國小時，走路往返要花上三個鐘頭，因此舉家搬到新營市區租屋居住。在這所有百年歷史的小學(民國六年成立)，他遇到恩師柯清涼老師；「我們家沒有電燈，靠點煤油燈照明，老師知道後就叫我去他家唸書。我是比較“憨慢”的學生，柯老師教我們讀書要事先預習、課中聆聽、課後複習，這對我有很大幫助。」

在學業上表現不錯，范進財從新營國小順利考進台南一中(初、高中)；但考大學時沒考上第一志願台大電機；而唸了藥學系。「既來之，則安之。我只想著未來，從沒考慮過放棄。而我老家剛好與藥房為鄰，老板是一名獸醫。我看過他用蒸籠製藥，耳濡目染也變得對製藥很有興趣。」



范進財 1960 年大學  
畢業時校園留影

大學時范進財仍是早睡早起，如同在軍中一般，因此被室友封為「阿兵哥」。他自認在大學時表現中等，但學到很多；因為藥學涵蓋範圍廣泛，課程與動物、植物、化學、農化、醫學等都相關，讓他有機會接觸生命科學各領域知識，對日後的事業與生活皆有助益。尤其是大學選修論文他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，養成他不斷創新的能力；並學會找資料、想方法、做研究。

浸淫在藥學領域中，范進財深深感到“製藥救人”的重要性，以及提升我國製藥水準的必要性。父親為了鼓勵他，指著自家田地說：「以後土庫路旁邊的土地就讓你蓋藥廠。」



范進財在父親的農地上，成立了生達製藥，現為生達製藥一廠

## 白手起家 品質打天下

勤勞的人是不會停下腳步的。范進財當兵時擔任醫藥補給官，在軍中學習到如何管理庫存；服完兵役後，他刻意找本土小藥廠任職，擔任基層工作，從廠內藥師做到外勤藥師，不斷磨練自己。三十歲那年(1967年)，和同學周美利旺及同事合資，並獲劉秋生老師協助，找人出資才籌足五十萬元，以租用土庫自家農地創辦了生達化學製藥公司。

藥廠籌設時期，范進財一邊做研究、一邊監工。一名資深員工說：「以前這裡是一片甘蔗園，每次經過就看到一輛紅色的 49 C.C. 機車停在一旁...有時還會看到有人(范董)幫剛砌好的紅磚牆澆水。」范進財每天都去工地，親自參與整地建廠；廠房完工上線後，舉凡行政事務、藥證申請、銷售、載貨等大小事務也都要管，忙到以廠為家...「我一早出門時兩個小孩還未睡醒，深夜回家時他們則已入睡。」



1972年時期  
生達製藥廠房

1966 年政府開始推動品管分級制，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。雖然有人質疑設廠時機不妥，但范進財卻堅信品質才是重點。在許多藥廠僅用一台兩萬元的檢驗儀器時，生達不惜成本買一台十三萬元的精密設備。在當時擔任禮來藥廠廠長劉秋生老師的協助之下，生達進行整建，建置了先進廠房、製藥、品管等管理作業，創系教授顧文霞老師專程來廠參觀後，讚美「麻雀雖小五臟俱全」，所以當政府 1982 年實施 GMP ( 優良製品 ) 制度時，很多業者無力更新設備倒閉，而當時的大廠都花費上億元以符合 GMP，但生達以最短時間，2000 萬的經費，完成軟、硬體的改善，經藥政處蔡瑞真校友帶隊前來查廠，以無缺失通過 GMP 的查核，成為政府認證的第 15 家 GMP 廠。台灣製藥界經過 GMP 的再次洗禮，中、西大小藥廠淘汰到剩下 211 家。



1999 年台大顧文霞教授蒞臨生達指導，當時背後的製劑大樓只有 2 層樓，現今已經是 5 層樓的大樓了

「藥品只要品質好，即便價格再高，也有人要用。」為了讓大家進一步認識生達的產品，范進財決定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，結果反應十分良好。這是現今產銷履歷 QR Code 的始祖吧！

就如同生達股東與員工一直秉持的【誠正精新、造福人群】經營理念，與【不斷提供更新的技術、更好的產品、更佳的服務，以造福全人類】的使命，這樣的堅持，推動著生達一步一腳印的站穩腳步，向前邁進。

## 見證歷史 危機成轉機

不僅國內的生態丕變，國際經濟局勢也影響著藥廠的生存。1973年國際石油危機，百物齊漲。范進財認為，藥品是救人濟世的物品；非不得已，不宜漲價。於是生達自行吸收物料上漲成本，並未隨其他藥廠漲價。「只有我不漲價，而且大量供應。結果石油危機一過，生達客戶數翻倍，且成為生達主顧客了！」

生達可以平價供應藥品的關鍵在於有能力自製原料。創業資本額只有五十萬元，在那個物資匱乏的年代，製藥用原料（主成分）多仰賴進口。因為生達規模小，購買的原料數量無法達到最低訂購量，再加上有些特殊成分根本買不到...「於是我們就決定要自行合成；當然要選比較簡單且劑量小的原料來合成，例如每粒劑量在 10mg 以下，則一公斤可以做十萬粒以上。」

自行合成原料藥不僅讓生達安然度過石油危機，也奠定了生達日



1967 年興建中的生達製藥，范進財懷中抱著大公子范滋庭 (現任生達總經理)

後垂直整合，從原料藥到製劑一貫生產的基礎，這是台灣製藥界的創舉。范進財說：「我每天都在辦公室一邊辦公，一邊搖搖燒杯，研製原料藥。」現任生達總經理的大兒子范滋庭回憶：「小學一、二年級的時候吧...媽媽偶而會帶我們兄弟倆去廠裡看爸爸，卻總是被爸爸叫去洗玻璃瓶，一個五毛錢。」

在范進財的帶領之下，生達一路走來，以運用有限的資源，做出全方位的發展計畫，本著【精進發展、永續壯大】的經營方針，【穩健踏實、積極創新】的經營方式，【嚴謹細心、精益求精】的經營精神，形塑出以人為本的企業文化，建構垂直整合的綜合製藥廠，發展完整的產品線，及堅強的研發陣容與製造能力，建造了生達獨特的競爭優勢。





生達製藥完成第二代交棒父子合影近照

## 選對配方 一賣五十年

通過層層品質考驗卻不能保證賺錢。因此如何選擇產品（藥品）讓藥廠獲利生存是一門學問，范進財透露自己的秘笈—「每日開門常用的藥」是首選，例如感冒、胃腸、降血壓等暢銷藥；第二個重點是要選副作用小、效果好的成分。「以制酸劑為例，我蒐集資料，比較當時各家產品的優缺點；發現好的制酸劑在於可以維持一定的酸鹼值，以及較強的制酸能力、較長的緩衝作用、可保護胃黏膜...等。研判主成分優劣後，即開始研製原料、再製成錠劑。」

生達的暢銷藥品「培普鎮錠 Peptidine Tab.」就是在這一種情況下研發出來的。這個藥一賣五十年，跟著生達一路走來，迄今銷路還是

很好；如果把一顆顆「培普鎮錠」堆疊起來，應該超過數十座 101 大樓的高度了。「要選擇生命週期長的藥品，生達很多種藥品，數十年了還在使用；這樣的好處是可以讓業務穩定，我們才能放手做新的研發。」

歐美大藥廠研發（新成分）新藥，經費動輒兩億美元起跳；相較之下，范進財認為台灣應該要穩紮穩打，他比喻：「一個人能挑 50 斤就挑 50 斤，等到鍛鍊好了，能挑 100 斤時再挑 100 斤。我對創新的定義是更新一點、更好一點、和別人有一點不同就是研發創新。」

### 開枝散葉 員工如家人

生達剛起步時只有 6 名員工，如何與各大藥廠競爭？范進財說：「這些大藥廠就像大石頭覆蓋在上面，但大石頭間再密也有縫（空隙），仍有我鑽出頭的機會」。五十多年來，生達員工已增加至 790 人，台灣藥證擁有突破 500 張，外銷海外的藥證約 150 張。

除了上、下游垂直整合外，生達更穩健踏實 水平擴展跨領域多元化經營，「就如同竹子一般，一節一節往上增長，並開枝散葉。」1982 年起推動企業內創業政策，原先屬於生達製藥的合成、中藥、生技等部門，陸續與員工合資發展為獨立的新公司；讓生達不但充分留住人才，更養出了多隻小金雞，生達集團版圖逐漸成型。

生達集團在南台灣扎根之後，2000 年起踏上國際化之路，成為我國第一家通過美國 FDA 查廠之藥廠，之後陸續取得日本製劑及原料藥製造之認定證，也通過澳洲、韓國、東南亞等國家查廠，2010 年通過

符合歐洲法規 PIC/S GMP 認證生達軟硬體設備及品質系統具有國際化高度水準。

用人不疑是范進財的用人哲學：「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」。不僅幹部，范進財重視每一名員工，關心基層員工的生活，若有困難會私下默默幫助。「全世界幾億人口，我們相遇了，是多麼難得的緣分」。

當公司遇到經營低潮時，范進財就檢討、修正方向再努力。即使情況再惡劣，他不曾裁員；而是選擇生產需要最少原料，但最多人工的產品，甚至生產對庫存影響不大的品項，以維繫員工工作收入及公司營運。這樣的企業文化，讓外地青年願意下鄉投入，在地人更是「阿公招阿爸、樓頂招樓腳」。所以生達員工裡有很多父子(女)檔、兄弟(姐妹)檔；而在此認識結為連理的夫妻檔也不少。

## 回饋社會 花錢不手軟

不僅照顧員工，范進財亦飲水思源，捐款母校(台大、台南一中、新營國小)非常大方，希望可以拋磚引玉，為教育界帶來更多資源，迄今臺大藥學系獲贈的生達股票，也已累計至 150 多萬股，光是 2018 年的股息收入就有 254 萬元。

1987 年以父親的名字創立「范道南文教基金會」，長年捐款及股票，辦理各項公益事業，至今基金規模已達兩億。范進財十分關切台灣城鄉發展差距，於是特別在台南偏鄉百人以下的學校，實施課後輔導希

望計畫，進行補救教學，讓鄉下孩子課業能跟上學校進度；且多次辦理偏鄉小學英文營、科學營活動；定期發放自強學童助學金，給台南偏鄉小學、中學、大學的學生；為弱勢兒童提供寒、暑假不餓餐計畫等。

比較特別的是，申請獎學金不要求低收證明，只要品行良好、學校寫推薦函來，不用審核即發放。因為范進財認為，助人也要顧及他們的尊嚴，讓孩子有自尊的完成學業。2001年基金會從眾多慈善團體中脫穎而出，獲頒教育部教育事業財團法人團體優等獎。

另外，基金會推廣桌球運動有成，1986年起舉辦生達盃全國桌球錦標賽，至今從未中斷；成為國內重要賽事之一，很多知名的青少年、青年等國手都曾經參與生達盃全國桌球錦標賽共同較勁，例如國手莊智淵、陳靜等人。比賽還首創「左右手輪打制」，這是范進財提出的，



范道南文教基金會持續舉行生達盃全國桌球錦標賽 33 個年頭

「與其慣用單手，雙手與頭腦的協調運用是一種不同的訓練。」

## 多動腦筋 不要只追劇

多動腦筋、學以致用以及終身學習是范進財認為的成功之道。他期許學弟妹們，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，不要只浪費在看電視劇，應該要好好利用」。

因范進財愛讀書，生達設有圖書室，每年編列近百萬預算，館藏達兩萬冊及多種電子期刊。他不但開書單建議員工讀，更常常與員工較勁誰讀得多。除了愛讀書，他也愛動手做實驗。生達的一位員工說：



2013年臺大藥學系舉行單車環島，路經生達製藥，拜訪學長



愛看書的董事長，成立圖書室，藏書 2 萬冊，每年編列百萬元預算添購新書

「我們董事長常常會自己動手寫化學反應式，再拿給實驗室同仁研究。」

學習、創新是范進財一輩子的志業。逐漸交棒後他也閒不住，開發了個人的開心農場；繼續秉持著研發精神為植物做筆記。例如把種植的龍眼編號，記錄龍眼皮的厚薄、籽的大小與果肉甜度，再拿到辦公室分送員工品評，作為未來擇優繁殖的依據。真不愧為農夫之子。

農人懂得不揠苗助長的道理。不搶短利，穩健踏實的范進財以五十萬元起家，五十多年後生達十多億資本額（關係企業未計入），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，一步步達到自己的 Standard（生達公司英文名），並持續不斷提升產品、技術、服務的品質標準（Standard），以促使生達企業能基業長青，「生生不息、永續發達」！