



「看不見的英雄」系列報導（六）

## 龍燈，您不知道的台灣第一

刁曼蓮

**源**自台灣台南的龍燈生化製藥集團，在農業植保科技、西藥領域是個隱形冠軍。江蘇龍燈瑞迪製藥治療痛風的「立加利仙」、治療暈眩的「樂喜林」，在中國醫療市場佔有率均超過70%。龍燈化學產製的磺隆類除草劑，全球市場佔有率為第二。龍燈博士摩包裝材料，是亞洲唯一具有產製「線上氟化」專利技術的公司。

### 集團三大獲利引擎

1993年成立的龍燈瑞迪製藥，2017年營收高達人民幣6.6億，繳稅人民幣1.2億、稅後獲利超過人民幣9,000萬元，為江蘇省昆山市繳稅楷模。

1996年成立於昆山、專門致力於農作物保護技術的江蘇龍燈化學，更是成績斐然。2017年營收3.13億美元，毛利高達4成，盈餘亦超過千萬美元（2012年其母公司龍燈環球成功回台上市，對海峽兩地皆做出貢獻），是集團的金雞母。今年8月江蘇龍燈化學，因專利數量及產品技術先進程度，獲得大陸「2018年國家知識產權優勢企業」獎項。市場遍及世界70多個國家（中國佔營收35%、北美20%，歐盟市場15%，拉丁美洲以及亞、非等地約3成）。

1995 年成立的龍燈博士摩包材，為中國首家製作氟化處理的塑膠瓶廠商。由於符合國際環保要求規定的材質，帶動中國農藥用品的外銷，也提供歐美化學用品大廠在中國的包材需求。2017 年營收超過 3 億人民幣，約有 6 成營收來自提供國際大廠（杜邦、拜耳、瑞士先正達等）在中國製造的產品外銷，自用部份僅佔 7~10%。

龍燈生化製藥集團位於昆山的上述三家企業，合併營收超過 30 億人民幣、約新臺幣 150~180 億。在中國營運成本普遍高漲、環保要求日趨嚴格的經營環境下，龍燈集團每年營收皆以兩位數字成長。

## 羅昌庚專注本業廣接地氣

龍燈產品在中國醫療市場及國際農作領域扮演領導地位，集團負責人羅昌庚的經營策略、視野以及長期耕耘的毅力，實為關鍵。1958 年次的羅昌庚出生於台灣台南，父親羅永桂在福建經營木業及藥房，隨著伯父參與烏山頭水庫自日本人接收修復整建，舉家遷台，改從事與民生攸關的醫藥生意。在當時台南市的「布街」民權路營業，即開啟與彰銀台南延平分行的往來。

羅家最先代理香港「梁濟時海狗丸」，後進口各式西藥的原料藥，供應台灣各醫院及藥廠。1955 年成立「瑞士藥廠」，從事成品藥的研發、銷售，並夥同醫界人士集資設立逢甲醫院（奇美醫院前身），以為垂直整合。

羅昌庚高中一年級就被父親送至香港就讀，後又轉往美加求學。求學期間即與姊姊、姊夫創業，經營亞洲超市及食品進出口貿易。1981 年回到台灣，進入家族製藥及進出口貿易業務。

羅家當時代理國際大廠進口原料藥、專利後的學名藥，另外也包含農藥。除原料部門供應國內藥廠各種暢銷的原料藥，另製劑廠則選擇生產推廣當時一般藥廠不做的「偏門」（如痛風、暈眩等較非主力暢銷藥品）藥品。

通曉粵語、普通話、英文的羅昌庚，經由香港轉中國大陸農藥原料進出口貿易，了解當時中國為保障糧食供應，有著廣大的農業化工產業，為全球最大的農藥原料供應國家。且由於計畫經濟體制，價格低廉與國際市場嚴重脫節，極具開發空間。持加拿大、香港護照的羅昌庚，總是於一年一度的廣交會前，直接向大陸代理生產原料的國營進出口公司蒐集貨源（大陸計畫經濟時期，每年出口、產量都由國營進出口公司訂定，工廠再據規劃生產）；於廣交會時將收購的原料，售予來自世界各地的買家。

## 紮根昆山、目標世界

1989 年羅昌庚直接到中國各地進出口公司收購當年計畫出口總量 3/4 的「甲胺磷」（農作殺蟲劑的原料），國際售價因此大漲。羅昌庚在過程中，賺得他個人的第一桶金。也因此熟稔中國農藥原料生產供應體系，以及國際農藥



市場客源。再加上家族多年來建立的國際製藥業產銷體系的網絡，1990年羅昌庚決定佈局中國。

他先在上海同濟大學及天津農藥廠租借場地聘請退休專家設立實驗室，做藥性、藥理的全分析。針對藥物不純度物質的含量、不純物等檢驗數據，建立審查系統及供應商資料庫。只接受合格的產品貼龍燈牌出口。因為家族經營藥品的經驗知道，毒性殘留、毒理、以及環境生物影響的分析報告，是歐美先進國家藥物管理的基本；也是獲得准入許可的必須。尤以歐洲市場要求最高。若要銷往這些市場，就必須要有化驗報告。要推出市場獨特的配方除藥效外，也要檢驗數據佐證。

羅昌庚選擇鄰近上海港的昆山為根據地，1991年設立作物保護劑工廠，次年設立整合式實驗室，並取得德國GLP（優良實驗室）認證和中國國家實驗室的身分。經由實驗室的檢驗、累積大量數據的同時，建立國際藥證登記註冊團隊及方針，也樹立龍燈在大陸市場的品牌。通過龍燈實驗室的產品，售價可比當地產品高出10~15%以上。龍燈化學成為首家以中國為基地、具有整合式實驗室及完整製劑數據，以及提供國際市場獨特配方製劑的農保作物科技公司。

## 氟化塑膠瓶的誕生

龍燈化學廠起始生產的製劑，只能用玻璃瓶或PET塑膠容器銷售中國境內。而農藥製劑多含有機溶劑等化學物質，PET會揮發滲透；玻璃容器則有易碎傷人的缺失。即使農藥產品合於歐美市場規定，但是沒有合宜的包材，仍無法外銷國際。

羅昌庚在看展中注意到英商BOXMORE公司，有將氟氮混合氣注入高密度聚乙烯成型塑膠瓶壁形成阻隔層、以防止有機溶劑滲漏的技術，遂與其交涉合作開發在中國生產農化製劑氟化塑膠瓶的可行性。

BOXMORE在供應江蘇龍燈化學氟化塑膠瓶的過程中，感受到中國市場潛力。1995年雙方對等投資3,000萬美元，成立「龍燈博士摩包材」。採用全球最先進「線上氟化」自動塑膠射出成型設備，生產高阻隔的氟化瓶，用於農化、香精、食品、油墨助劑及其他化工產品。更重要的是打開龍燈化學國際運輸的瓶頸，降低運輸成本，開創全球農藥製劑市場。



當時傳統農藥原料及製劑多以海運 200 公斤的塑膠桶或金屬容器裝運出口，運費按重量計算。到達當地港口後，要經當地製劑工廠配製包（分）裝、再以陸路運輸送達。陸運費用為海運 6~8 倍，還不包括包裝工廠的建廠營運成本在內。改用氟化瓶包裝後，可直接經由貨櫃運輸，運費按貨櫃尺寸計算。可直達客戶端，省卻包裝工廠設立成本，同時盛裝農化製劑的氟化瓶也不用關稅（空瓶稅率為 30%）。一來一往大幅降低貿易成本、提升效能。目前在中國投資的國際化學大廠，以及中國農化產業，都成為龍燈博士摩的客戶，整體帶動中國農化及其相關產業海外市場的拓展。

## 深耕中國醫藥市場

家族涉足國際藥品進出口貿易所累積的無形資本，是羅昌庚在中國發展西藥產業的關鍵資產。與羅氏家族往來多年的 DR. Reddy's Lab 印度瑞迪博士製藥，為美國 NYSE 上市公司；專業累積豐富（生產藥品超過 190 種，活性配方 Active ingredient 60 餘種），對於發展中的中國市場滿是興趣，但是囿於中國經營環境與市場的了解，羅昌庚提議資源整合、相輔相成，2004 年接受 DR. Reddy's Lab 對等投資，1995 年聯手成立「昆山龍燈瑞迪製藥」。

羅昌庚一開始就決定長期、持久、直接深入市場接地氣的經營策略。他棄市場廣大的暢銷學名藥如治療常見的

感冒、消炎、胃腸等，所謂的「大藥」而不顧；集中資源，專攻治療痛風、末梢血液循環不良、暈眩的偏門藥，所謂的「小藥」。

「醫療產業與社會發展息息相關，台灣過去的發展經驗，很多可以借用到大陸。」羅昌庚以發展痛風的藥品為例，龍燈多年前就有在台灣開發痛風藥品的經驗，發現海鮮與啤酒同食，是造成痛風的重要原因之一。而喜歡海鮮與啤酒同食的飲食文化，深植華人社會。從經濟發展的歷程看來，中國也會有同樣的醫療需求。又如末梢血液循環不良、導致如暈眩等容易發生在年長的病患，高齡化趨勢的中國社會，也會出現。

抓住這樣的社會脈動後，羅昌庚以「接地氣」的方式，在中國各地延攬在地醫藥專業人才為市場開發隊伍，目標大陸各省不下萬家的 3 甲醫院（如台灣大型教學醫院）、醫學院，舉辦專業研討會、說明會、無數的臨床實驗，與醫療專業如醫生做第一類接觸，引介痛風與風溼性關節炎的差異，以及相關醫療資訊等。啟用的業務人員超過 500 名，較生產線員工的 200 人還要多。

龍燈瑞迪 1993 年創立以來，每年用於推廣的經費多達數千萬人民幣，前後虧損 12 年才打平。隨著大陸經濟發展、社會變遷、人口高齡化，以及市場的深耕，2005 年市場開始呈跳躍式成長。尤其是高齡化病症，用藥的需求多為日常用藥，呈倍數成長。目前治療痛



風、暈眩的兩項單品藥，個別銷售都超過 3 億人民幣。當年的偏門「小藥」，已經變身為中國醫療市場的「大藥」。

### 30 歲的龍燈進入 200 年的國際市場

成立迄今不到 30 年專營農保作物產品的龍燈化學，目前全球排名 23。在 40 多個國家地區設有營業據點，巴西、中國兩地皆有實驗田；與其同級的國際對手平均皆是 70 ~ 80 年歷史的多國公司（列名全球 500 強、世界農化巨擘如杜邦、巴斯夫等有 200 年歷史）。相對稚齡的龍燈，如何在農化產業的國際領域立足？羅昌庚善用中國規模經濟「大」的特點，接續家族國際經營經驗、專注本業、提升技術；並有效整合在地資源、就地聘用專業等「接地氣」策略，極為關鍵。

### 善用當地人才接地氣

服務於「龍燈作物科技」超過 20 年的行政總裁 CEO James Bristow，就是英國人。「James 父母為醫生、護士，家族有醫藥 DNA；主修環境，曾在英國醫藥管理局藥品證照部門工作，在香港、中國有實際工作經驗，是龍燈全球業務開發的不二人選，」羅昌庚說明當年聘請 Bristow 為專業經理人的原委。

龍燈在各國的合資公司、分銷機構，就地聘雇在地人才。位於昆山的龍燈博士摩包材、龍燈化學的 CEO 皆為大陸當地專才；薪酬優渥。CEO 與高階業務主管，年薪皆與國際水準看齊。

### 跟著趨勢走 Follow the Flow

平均每週都會到兩個不同國家地區辦公室的羅昌庚，對於趨勢、市場、產品的變化極其敏銳。目前江蘇龍燈即與台灣經緯航太合作，開發無人機用於農保作物（農藥、肥料噴灑技術）的研發，這個計畫由羅昌庚 28 歲的兒子羅志豪掌舵。三年前出資 2 千萬美元，與美國聖地牙哥生技公司合作研發非基因農保技術，以減低農藥用料、增加收穫、兼顧環境永續等。

今年規劃將台灣瑞士藥廠、龍燈瑞迪製藥等西藥事業群，合併成立台灣中大健業控股公司，以彰化銀行為主力銀行，在台規劃上市。西藥事業群上市目的在於傳承、引進更多專業人才、資源，將家族事業與國際上百家原料供應藥廠的深厚合作關係、台灣成品藥的經營、大陸市場拓展等經驗，整合延伸，目標世界市場。

「跟著趨勢走 Follow the Flow」，理解所處市場的政治、經濟、社會脈動，順勢而為，是羅昌庚帶領龍燈集團壯大的經營哲學。

