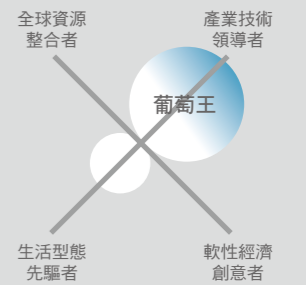


個案名稱	葡萄王生技股份有限公司
創辦人/董事長	曾水照
創立時間	1969年
合併營收	46.12億臺幣(2012)
合併營業利益	9.66億臺幣(2012)
EPS	4.75元(2012)

葡萄王生技願景路線組成示意圖



## 臺灣菌絲醱酵技術 的開拓者

# 葡萄王生技

以「喝了再上」口號成功帶起機能性飲料市場的葡萄王生技，於1991年轉戰生技產業，成立生物工程中心，透過替產學界代工的方式，發展關鍵的「醱酵技術」，生產靈芝保健食品，並增加「傳銷」模式布局通路，歷經十多年的耕耘努力，成功打造出市值百億的生技保健食品企業。

**向**來以「陪伴臺灣40年的老朋友」自居的葡萄王生技公司，是臺灣最早發展生技、製藥的企業之一，自2001年開始，無論是營收、獲利都快速增長。

2009年，葡萄王的EPS還在1元、2元之間，到2012年時已成長到48元，歷年毛利率更是高達80%以上，讓許多科技廠所欽羨；2013年10月，葡萄王生技股價站上180元大關，市值更達182億元，成為臺灣百億市值企業之一。

葡萄王為何能夠擺脫老牌企業的形象，屢屢在市場取得佳績，並維持高度的成長動能？甚至在面對危機時，展現出企業的韌性？

### 「喝了再上」 帶起機能性飲料風潮

葡萄王生技前身為1969年創立的中國扶桑生晃製藥工業，以及1971年成立的葡萄王食品，兩者於1979年合併成立葡萄王企業股份有限公司，至此之後，企業發展路線清楚定於食品、製藥事業。

葡萄王起初以生產學名藥品為主，不過市場規模不大。董事長曾水照

觀察，日本擁有相當大的機能性飲料市場，臺灣卻未見到相關產品，他認為機能性飲料所強調的「提神」、「補元氣」訴求，對於當時擁有眾多勞工階層的臺灣來說，同樣具消費潛力，決意推出「康貝特口服液」，朝機能性食品發展。

藉由藝人代言、組成棒球隊等新穎的行銷手法，讓「消除疲勞，喝了再上！」瞬間成為家喻戶曉的廣告臺詞，葡萄王也成功憑藉「康貝特口服液」，開闢出機能性飲料的市場藍海。

不過，機能性飲料多屬進口的合成原料所合成，技術門檻不高，葡萄王得立即面對殺價競爭、市占流失問題。在此之前，曾水照已預知到這樣的現象，早已思考轉型。

### 透過跨國技術合作 掌握關鍵技術

1987年，葡萄王率先實施「GMP優良藥品製造標準」，並配合GMP的實施，引進機器設備、吸收專業人才，致力於生產合乎國家標準的產品，此舉為葡萄王生技未來技術研發，奠定了基礎。



然而，曾水照在擔任臺灣製藥工會的理事長時，經常與政、產、研領袖接觸，他意識到生物科技產業勢必成為未來的重點產業，但就當時葡萄王來說，並未有能力投入此一領域，除取得國家的GMP認證之外，還需要更優良的「技術育成環境」及「研發人才」。

關於技術的育成，葡萄王尚未朝生技轉型之時，就曾與美國先靈大藥廠（Emsi Schering）進行藥品的技術合作，對於這種合作模式並不陌生。確立生技轉型路徑之後，1991年葡萄王與日本東洋醱酵合作開發了「解久益」，此一產品雖然仍是機能性飲品，不過葡萄王在這項技術合作開發中，卻學習到了關鍵的醱酵技術，同年1991年葡萄王成立了「生物工程中心」，加上與國際企業建立技術合作關係，打造出葡萄王的技術育成基礎。

但是，葡萄王意識到擁有育成的環境，若缺乏研發人才，最終仍會因技術依賴於外廠，而受到限制。

因此，曾水照力邀食品工業發展研究所的主任陳勁初加入，並且每年固定提撥3%營收作為研發經費，迄今該中心發展擁有51名技術研發

人員，致力於菌種、菇類的研發設備以及醱酵技術的研發。

### 研發力帶來售價優勢

#### 「10元有找」稱霸市場

在技術研發上，葡萄王經過多年經驗的累積，已經擁有自組建廠的「Know-How」，不僅可以配合產品的研發，修改設備，也可以不假設備商之手，獨立設計、規劃彈性的製造規格，如槽體的設計、導管的連接等，嚴密管控生產中的每個微小的單元，有效控制生產過程中，任何細菌入侵醱酵槽體的可能性。

在槽體與醱酵技術的研發過程中，葡萄王歷經相當多次失敗，執行副總曾盛麟表示：「就算連續失敗10槽還是不放棄，繼續找出問題，一路走來，現在的我們已經變成了醱酵的專家。」

「醱酵」技術成功研發之後，不僅提升了產能，也成為售價上的優勢。由於同業多採取傳統的太空包栽培靈芝，生產期要四個月，其中太空包的栽培需要大量的人工來處理菌包，耗時又費力；相較之下，葡萄王透過「液態培養醱酵技術」萃取

菌絲，再配合自動化設備，生產期只要七天，就能產出龐大的靈芝原料，大幅地壓縮生產成本。因此，能打出「一粒十元有找」的口號，稱霸市場。

至今，葡萄王生技的醱酵產能已達281噸，是臺灣擁有最大槽體、產能最多的草類醱酵企業。2013年，葡萄王生技累積了17項國內外專利、4篇安全性試驗、31篇SCI論文，以及8項健字號產品，不僅創造槽體、醱酵技術輸出能力，更藉由科學試驗的背書，為海外市场立下了基礎。

### 以「傳銷」模式布局通路

葡萄王的技術研發經歷成功演繹了「以患為利」，而這種不畏挑戰的精神，同時也表現在行銷與經營的策略中。

曾水照在1993年成立葡眾企業，作為葡萄王生技的經銷網絡。經過多年布局，2000年後葡眾的營業額，以每年20%以上的複合成長率快速攀升，2012年獲得經濟部頒發之「金炬獎」年度十大企業，殊榮，銷售額達到2.3億，成功打入向來以外商為主的傳銷市場，與安麗、美樂



家、賀寶芙並駕齊驅。截至2013年10月止，會員人數已突破11萬人，年度業績預估可突破50億元。

起初，「康貝特口服液」主要的銷售通路是超商小型零售點，全盛之時，臺灣曾有12萬個零售據點。然而，隨著市場上出現類似的產品，業績即明顯滑落。此外，小型零售據點不容易向消費者傳達出產品的內涵，曾水照便採行「傳銷」策略，嘗試扭轉頹勢。重要的是，葡眾向下布局時，花了相當多的心力在市場資料建置，發展出一套產品銷售

資訊系統，以利葡萄王生技掌握市場動態。

### 以「代工」深耕中國市場

「從過去到現在，我們已發展出屬於自己的「微笑曲線」，從左端研發與技術的開發，中段區域的組裝與製造到右端的物流、行銷與品牌，都有很堅強的實力。」曾盛麟強調。

葡萄王生技確實憑藉著堅強的技術研發能力，推出多種知名的產品，改變了臺灣人購買「伴手禮」的選

擇與習慣。然而，即使在臺灣保健食品市場上，成功打下江山，並不代表海外市場擴張，也能一帆風順。

1994年，葡萄王生技順著臺商對陸投資的潮流，於上海松江一帶，約莫3萬五千坪的土地設廠，希望切入廣大的大陸市場。不過，在當時的中國大陸，人民消費能力以及對保健食品的需求尚未增強，因此在1997年上海廠房完工之後，發生產能過剩的情況，每月在設備、人員上所支付的費用，是不小的開銷，因此造成了虧損。

當時許多臺商也面臨了相當的狀況，最後都是選擇變賣廠房，放棄大陸市場，但葡萄王生技，卻以其他的方式面對困境。

曾水照認為，大陸市場仍具有相當的潛力，不應輕易放棄。審慎考慮各種情況之後，曾水照將大陸的廠房產能，轉向「代工」。

藉由代工，大陸廠房的經營能夠自給自足，同時也可以就近觀察大陸市場的變化。事實上，葡萄王於大陸廠房設址之處，近期關進的高速公路交流道，已提升當地的土地價值，漸漸的土地增值也抵消了初期的虧損，這個「進可攻、退可守」

1969年~1991年  
食品廠生產時期

1991年~1999年  
研發投入、擴張時期

2000年~  
直銷與品牌擴張時期

#### 轉折點

- 觀察到日本擁有相當大的機能性飲料市場，對映臺灣，卻尚未見到相關產品出現，認為有眾多勞工階層的臺灣來說，機能性飲料亦有市場。

#### 思維轉變

- 積極開發機能性飲料，藉以開發臺灣機能性飲料的市場藍海。

#### 具體行動

- 合併 1969 年創立的中國扶桑生異製藥工業，以及 1971 年成立的葡萄王食品，企業始定調於食品、製藥事業。
- 推出「康貝特體力口服液」，打出提神、補元氣訴求。

#### 轉折點

- 曾水照董事長擔任臺灣製藥工會理事長，有機會與政、產、研領袖大量接觸，意識到生物科技勢必成重點產業。

#### 思維轉變

- 若要朝生物科技產業發展，必須要有更優良的技術育成環境以及研發人才。

#### 具體行動

- 1991 年自食品工業發展研究所聘請陳勁初主任，且成立了「生物工程中心」，迄今共擁有 46 名技術研發人員，致力於菌種、菇類的研發
- 每年固定提撥 3% 的營收做研發經費，累積技術實力。

#### 轉折點

- 擁有上游的技術研發，以及中游的製造能力之後，致力建構並打造下游的品牌銷售。

#### 思維轉變

- 擁有技術與製造能力之後，還需要運用品牌市場銷售，在市場建立起區隔性。

#### 具體行動

- 2000 年，推出全球首罐樟芝菌絲體「葡萄王樟芝王」，並逐漸打開兩岸三地的外銷知名度；並且採行直銷方式，接近消費端推出產品。
- 2009 年，推出市場上首支添加葉黃素的機能飲品「緊急補給」強化品牌保健之形象。

### 關鍵成功因素

#### 產業技術領導者

- 先後與美國先靈大藥廠 (Ernst Schering) 以及日本東洋醱酵進行產品的技術合作，尤以與日本共同研發「解久液」產品的過程中，學習先進的「醱酵」技術，成為葡萄王得以領先同業，縮短菌類、菇類生長期，並且降低生產成本的關鍵。
- 自食品工業發展研究所以及其他研發單位，延攬研發人才，1991 年更成立「生物工程中心」，每年固定投入 3% 研發支出，投入菌類培養、醱酵的技術，迄今該研發中心已擁有 51 名研究人員，進行產品的試驗與開發。
- 藉由醱酵技術，來縮短靈芝的培養時間，同時以自動化設備減少了傳統靈芝栽培所需時間、人力清洗的成本，讓葡萄王得以有效降低售價，與其他競爭業者建立區隔。
- 與學、研機構建立合作關係，爭取政府的科專計畫，投入高技術層次的生技、製藥領域，迄 2013 年，累積國內外 17 項專利、31 篇 SCI 期刊論文及 4 篇安全性試驗。在大型槽體、菌菇醱酵等生技技術上領先同業者（率先研發出 50 噸的槽體）。
- 擁有自組建廠的“Know-How”，配合產品的研發來修改設備，譬如槽體的設計、導管的連接等，可以獨立設計、規劃製造規格。

#### 生活型態先驅者

- 在產品中融入健康、保健、安全的內涵，除此之外，更遵循健字號審核規範，建立全臺唯一的「急毒性測試」方式，確保每一批原料、產品製造的安全性，為產品的安全進行把關，增加產品的安全與可信度，打出「保健專家，照顧您全家」口號，藉由品質管理及品質保證來落實企業的社會責任。
- 改變東方民族食用菇類、菌類的食補習慣，以往靈芝等藥材的食用，需倚靠長時間的熬煮，且花費昂貴，葡萄王藉由生物科技，再透過現代萃取技術，將傳統的保健食品裝填在更適宜攜帶、久存的瓶裝膠囊裡，改變了消費者食用靈芝、菌菇類中藥品的方式。更讓傳統中醫的保健食品，成為常見的「伴手禮」。
- 從企業內部落實「健康」的理念，譬如發放計步器予全體員工，並將運動、身體健康作為員工的考績指標，藉此來形塑企業的健康文化。

#### 全球資源整合者

- 跨出海外市場，於中國大陸上海建立廠房，並且藉投資廠房吸引他國人才，如此一來除了可以增進企業內部的研發、行銷能力之外，亦可藉他國人才來掌握海外消費市場。



**在產品中融入「健康」的內涵，葡萄王也要求企業的中高階幹部，參加政府舉辦的相關課程，將健康企業的理念，融入於組織的運作之中。**

生技保健食品的安全性是一大重點。葡萄王除如實遵循健字號審核規範之外，還建立了一套「急毒性測試」方式，確保每一批產品的安全性。葡萄王亦將產品送交第三方機構來進行檢驗，將測試視為品管的核心，增加產品的安全性與可信度。藉由層層品管與試驗來為產品安全進行把關。

除了在產品中融入「健康」的內涵，葡萄王也要求企業的中高階幹部，參加政府舉辦的相關課程，將

健康企業的理念，融入於組織的運作之中。此外，葡萄王生技更發送全體員工電子計步器，鼓勵全體員工在工作之餘，能夠多運動，有趣的是，葡萄王還將運動頻率、次數，甚至是減重成效視為員工考績的一部分，這樣的做法，雖然起初受到不少員工埋怨，但最終都能獲得員工的認同與支持，收到凝聚組織的效果。

面對未來的挑戰，葡萄王生技相信惟有持續深耕技術及品牌，才得以擺脫削價競爭、惡性循環的處境，進而開拓出屬於自己的藍海。創新的銷售方式，掌握市場訊息以及消費資訊，更打通了研發與銷售兩端，為葡萄王注入源源不絕的動力，持續創造企業的榮景。

#### 發送計步器 推動健康的企業文化

的策略，為未來切入大陸市場打下基礎。