

# 蔡裕庚白手起家 與時俱進搶佔生化市場

文／陳宜彰 攝影／林亮宇

他如何從無到有、白手起家，搶佔當時已被完全壟斷的尿毒測試市場大餅？

親切的笑容，毫無架子的鄰家大叔氣質，採訪尚未開始，就與負責錄影的化學系學弟聊了起來，很難想像，他，蔡裕庚，竟是曾創造超過一億美元診斷專營權的跨國公司 Thermo Fisher 特殊醫療診斷事業全球總裁。

## 與時俱進殺出重圍 搶佔市場大餅

蔡裕庚成立 Diagnostic Reagents Inc. (DRI) 之初，公司主要研究「尿毒測試」。1986年起，美國雷根總統即規定，任何與政府有商業往來的公司，都必須出具證明，保證公司內沒有任何人吸毒，演變至後來，其他公司也紛紛跟進，避免一、兩位吸毒的員工會損害到全公司的商譽，因此尿毒測試在美國頗有商機，「一個晚上可以測一、二

十萬個，是大量的測試。」蔡裕庚強調。然而，當時尿毒測試完全被另一公司壟斷，該公司一年約有三億美金的業績，聲勢浩大。

但該公司的產品及服務皆未隨著時代改變，「他們的東西客戶拿回去還要自行調配，我們的東西客戶拿到後，什麼事都不用做，直接就可以用。」因為深知給客戶方便就是給自己機會，DRI 體貼客戶需求，短短幾年之內，就將該公司的生意完全搶過來，「所以我們公司是現在全世界做尿毒測試第一名，在專業上是 Leader 的地位。」蔡裕庚說。

「我們可以從無到有，然後讓別人的生意從『很大』到『沒有』，就是因為我們懂得隨時代改進，注意客戶的需求。」蔡裕庚說，DRI 以小公司之姿，能與財力雄厚

的公司競賽，最後還獲得勝利，就像小蝦米贏了大鯨魚，是一件很有成就感、也很值得驕傲的事。

## 「肯吃苦就有機會」

2010年五月，從 Thermo Fisher 退休後，蔡裕庚又參與另一間生技公司 PEG Biosciences Inc. (PBI)，PBI 看準市場原有的藥物對病患而言並不方便，因此針對現有藥物加以改進。如原本的治肝炎藥劑，因在人體內的半衰期太短，故需一天一針，病患容易忘記，PBI 將半衰期延長七至八倍，讓病患一個星期最多只需打一針，病患方便，醫生也不必擔心病患忘了注射而導致病情延誤。

蔡裕庚說，要與時俱進，就要不斷學習，「就像中國人說的，『不進則退』。」，學習，才能夠創新、趕上潮流，不會被淘汰。他強調，「不要怕多做事！多做多學，學得越多，你就會是越可貴的員工。」對於現代人怕吃苦的工作態度，蔡裕庚認為，「肯吃苦、勤奮的人都會有機會」，即使當了主管，也該成為部屬榜樣。

在公司裡，他總是提醒主管們，當主管不是一種權利，而是義務，不但要做得比屬下辛苦，也要讓屬下做得比自己好。「不要怕手下做得比你好，如果他們都跟你一樣好或比你好，你就跟著上去了。」並且，整個公司也會因此而提升，成為公司的文化，態度調對了，公司就可以做得很好。

「而且做人要謙虛，不管職位在哪，都要懂得尊重別人、樂於幫助別人。」蔡裕庚說，這些工作哲學聽起來雖然沒什麼，但都對工作極有幫助，因為，喜歡幫助別人，就會結交許多朋友，而這些朋友，很有可能成為未來事業上的貴人。「像我創業這幾間公司，都是朋友一個報一個，因為他們知道你的個性、做事態度，有機會就會找你，就會互相推薦。」蔡裕庚舉例。

## 資源花在刀口上 退而不休飛全球

談到自己的經營管理秘訣，蔡裕庚說，他很重視「不要把公司資源浪費在可有可無的東西上」，例如買一幅價值兩百萬元的畫掛在辦公室裡，也許看起來很漂亮，但客戶並不會因為看到那幅畫而決定與公

司做生意，反而有可能懷疑公司開的價錢太高，才有多餘的錢買這些奢侈品。蔡裕庚強調，公司成長以後，員工會越來越多，管理者無法管到底下每一個人，但若公司形成「不浪費」的風氣，效果會遠比設立一堆規定來得有效。

退休後，原本蔡裕庚樂得清閒，某天電話中與朋友分享自己悠閒的退休生活，朋友卻說「不行，你這樣太閒了，我們最近在上海投資了一間公司，來幫我們管管吧！」但因住在美國加州，蔡裕庚先徵詢「老闆」妻子意見，沒想到妻子竟答，「反正你退休閒著沒事也麻煩！」他笑說，妻子應是怕自己退休以後待在家裡整天嘮叨，因此相當支持，於是2011年十月，他又接下上海澎立生物醫藥技術有限公司執行主席一職。「所以我現在還是全世界到處飛！」對於能將累積三十多年的經驗傳承下去，分享正確的管理態度及員工態度，蔡裕庚笑說，這樣的工作讓他很有成就感，「這也是一種退休以後的樂趣，而且我真的閒不下來！」

