



四 月中旬，清晨仍透著一

股涼意，台南七股養殖場，沙灘車來回繞過一池又一池的魚塭。這裡是德河海洋生技的石斑魚場，別人「巡田水」靠兩條腿，但佔地十二公頃的漁場實在太大，董事長吳智謀說，「開車較有效率。」

「巡田水」可不簡單，除了得看水質、觀察石斑魚活力，還得注意周邊環境。光用眼睛看還不夠，吳智謀還從各魚塭蒐集水與石斑魚黏液，放到顯微鏡下檢查，「石斑最怕染病，得每天紀錄魚的寄生蟲與水質變化，才能在疫情爆發前控制住。」

養魚還有近千條SOP（標準流程），全因為每一尾活跳跳的石斑，就等於是一張張的鈔票，馬虎不得。

科技魚塭 規模千條

隔天一早，天未亮，只見經驗老到的員工們，從剛檢驗過關的魚塭裡撈出一尾尾石斑，一會兒放這裏，一會兒又丟進那裏。吳智謀解釋：「邊抓邊依大小、重量分級，六斤大的青斑每斤約二百多元，體型較大的龍膽石斑，一斤要價近四百元。」

水裡煉金

德河海洋生技董事長 吳智謀



中國產台灣石斑活魚，魚塭捕撈後，透過活魚運搬船，十八鐘頭就到對岸。

家族經營西藥，本該接班的吳智謀卻愛上養魚，求學時他靠七彩神仙魚勇奪世界冠軍，也賺到人生第一桶金。父親驟逝，他倉促接班，卻始終忘不了最愛的魚，繞了一圈還是放棄「藥商小開」身份。環保抬頭，他從熱帶觀賞魚轉進石斑魚，歷經禁藥孔雀石綠、大陸禁養等打擊，他首創石斑魚產銷履歷、分級，闖出近5億年營收。他證明興趣也能煉金，「遺憾的是，爸媽卻見不到了。」

不一會兒，石斑魚全進了車上的水槽。近午，又一車車載到台南將軍港邊的活魚運搬船，「十八個小時就能到廣東，魚還是活的。」

吳智謀說：「活魚與死魚價差一倍以上。」為確保魚經過長途跋涉仍活跳

跳，「除了打氧，還得放冰塊，降低魚的活動力與碰撞受傷的機率。」「別

小看，這一船石斑、重達二萬五千斤，價值五、六百萬元。」

華人最愛 風靡對岸

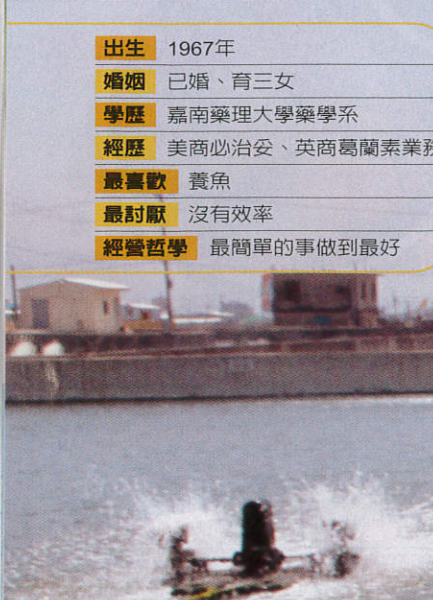
華人愛吃活魚，石斑魚因肉質Q彈，近年頗受中國市場歡迎，也讓台灣石斑魚年產值逐年攀升至近八十億元，其中有近九

吳智謀 小檔案

出生 1967年
婚姻 已婚、育三女
學歷 嘉南藥理大學藥學系
經歷 美商必治安、英商葛蘭素業務
最喜歡 養魚
最討厭 沒效率
經營哲學 最簡單的事做到最好



▲德河西藥起家，轉型養魚，如今在觀賞魚藥品市占逾6成。



望著遼闊石斑魚場，吳智謀感嘆自己赤手空拳打下江山，但已逝雙親卻看不到。



▲繼青斑、龍膽石斑後，新品種龍虎斑近年漸在大陸走紅。



▼20多年前，吳智謀培育的新魚種得到德國首屆七彩神仙魚比賽冠軍。日本媒體慕名來採訪，也讓他賺進第一桶金。（吳智謀提供）

▲德河設有檢驗室，吳智謀（右）每天紀錄石斑魚寄生蟲資料，嚴控疫情風險。

▲吳智謀愛魚成癡，為了研究推廣熱帶魚，甚至成立出版社。他手中的圖鑑每本要價數萬元以上。



高的熱帶魚世界，畢業後，一度投入觀賞魚事業，卻被父親大罵「玩物喪志」，「只能偷偷養。」

退伍後，他應徵進外商藥廠，打算磨練三年再回家接班。

為了達到業績，也會在台大總醫師開刀房外苦苦守候，只為了能遞上名片，沒想到對方看也不看，直接丟地上。

「護理長跑出來安慰我，我笑笑撿起名片，告訴自己，一定要拿到這筆生意。」他鏗而不捨，送早餐、買咖啡，跑腿兼接送打動對方，三個月便達成當年整年業績目標，成了公司的風雲人物。

不料，父親因病驟逝，他不得不提早返家。那一年，他二十六歲。「公司合作的經銷商都是老江湖，欺負我年輕。我心想，不靠你們，自己賣。」他一氣之下，跳過經銷商，自己跑客戶，「跑遍全台灣醫院，一個月有二十天睡外面。」但他從未放棄自己的最愛。

隔年，他到歐洲拜訪藥廠，順便帶著自己培育的新品種七彩神仙魚到德國參賽，意外奪冠，他也一戰成名。「觀賞魚裡，神仙魚最難養，我在天母租屋養魚，還請了專人照顧。」

他養出名氣，連日本人都慕名來台買魚，「別小看，三隻可賣一百萬日幣（合新台幣二十六萬）。」那幾缸魚，也讓吳智謀二十多歲便賺到人生第一桶金。

禁藥危機

他開始兵分二路，西藥、觀賞魚並進，在家族事業的責任與養魚興趣間找到平衡。不料，隨台灣環保意識抬頭，稀有熱帶魚的取得與經營越來越艱困。愛魚成癡的吳智謀，見南部同業陸續改養石斑，也興起轉進食用魚市場的念頭。

他興沖沖標下台南活魚儲運中心打算大展身手，沒想到考驗卻接二連三。二〇〇五年香港驗出台灣石斑魚含禁藥孔雀石綠，沒人敢吃，石斑魚滯銷，不少業者受重傷。

藥劑師出身的吳智謀卻嗅到一線生機，「我們趁機建立石斑魚藥檢、分級等標準流程，當時業界還沒人做。」他一面北上辦石斑魚試吃記者會，力圖挽回市

藥廠小開

他後來一頭栽進飼養難度更

成賣到中國。而十年前進市場的德河，年營收約五億元。

很難想像，提起石斑就停不下來的吳智謀，曾是個「藥商小開」。吳家世居台北，進口西藥起家，他兒時念情報頭子王昇家族創辦的貴族學校「奎山學校」。後被家人安排到南部念藥學，為接掌家業做準備。

他回憶當時說：「從小被保護好好的，離家三天就開始生病。」為排解離鄉之苦，他愛上養寵物，「烏龜、蜥蜴，幾乎所有爬蟲類都養過，還曾經養過二、三十條蛇。」

兩岸ECFA早收清單，台灣推出產業倍增計畫，

利時，各方人馬競相投入石斑魚養殖；未料，不久便碰上二〇一二年大陸打奢。石斑售價因此應聲腰斬，

二〇一三年從每斤兩百多元，跌剩一半，不少同業慘賠退出。

吳智謀提起當年危機，卻一臉淡定，「我們乾脆不賣，等市場重新整理，把體質不好的（業者）洗出去，價格回穩再賣。」

養殖同業透露，德河一條龍經營，除了養殖，也掌握上游種魚與下游通路。他以種魚、魚苗綁住養殖戶，價格不好時，德河沒有立即的資金壓力，可先抓其他漁場的成魚賣，保留自己實力，等待價格回穩。

大陸禁奢風波後，吳智謀說：「因禍得福，原本在大陸餐廳賣很貴的石斑，因為禁奢，價格變得較平易近人，市場反而更大。」一年後，大陸市場回穩，德河營收因此成長一倍。

走過風暴，養魚超過三十年的吳智謀卻在風平浪靜中嗅到



▲除了石斑魚檢驗、分級，德河也幫飯店、餐廳客戶宰殺去鱗。



▲龍虎斑肉質Q彈，育成期較龍膽短，成了石斑養殖明日之星。

產量倍增

他在台南、屏東買地自建石斑漁場，又一步步往上游串起育種、魚苗繁殖、成魚養殖等產業鍊。二〇一〇年，石斑魚被列入

居安思危

佈局育種

只是，龍虎斑是由龍膽與老虎斑雜交而來，目前只能靠人工繁殖，魚苗取得不易，產量也少。吳智謀領我們到德河鮮少曝光的種魚場，隨著他手中魚餌灑落，種魚群竄出搶食，他得意說：「誰能掌握老虎斑母魚，就等於掌握龍虎斑市場。」

站在台灣最西端台南七股沿岸堤防上，他望著德河新建漁場，「未來龍虎斑年產量可達十萬公斤。」當年，父母擔心他養魚玩物喪志，如今他卻靠石斑魚闖出一片天。暮色中，他喃喃唸著，「遺憾的是，他們卻看不到了。」



本篇有動新聞
請趕緊免費下載
台灣壹週刊App觀看