

南僑走過60年經驗，看大陸內需市場 陳飛龍：「提高門檻， 把對手想成全世界！」

挑戰B2C市場前，先站穩B2B市場，
南僑透過展覽發揚台灣文化實力，提高產業進入障礙，
走出昨日的大陸工廠，進入今日的大陸市場，
展望未來龐大的大陸內需市場商機。

口述 陳飛龍 · 整理 陶曉嫻





南僑在上海寶萊納創始店
投注600萬美金，
打造頂級現釀啤酒屋典範，
令競爭對手卻步。

南僑集團六十歲了！一個民營企業如何活過60年？

當年南僑公司從做肥皂起家，民國五十三年，南僑開發出水晶肥皂，一年派了四千箱樣品，還在少棒比賽時獨家轉播、打廣告，讓我們的市占率衝上六七成。南僑在民國六十二年上市，當時很多股東問我，自己人賺錢就好，何必公開發行？但我答應先父要「永續經營」，我們的帳本一直是公開的，沒有所謂第一本帳、第二本帳，上市是集團透明化必要的路。

那時候經營企業，最擔心的是美元匯兌，有多少美元外匯可以買原料，然而好的時光過得很快，後來政府開放美國的洗衣粉進口，很快取代肥皂，市場開始自由競爭，肥皂製造商從最多時候的四百多家，到現在剩下四、五家，其他都被洗衣粉取代了，南僑肥皂的市場占有率始終在七成上下，但是肥皂市場已經萎縮，南僑要怎麼活下來？

面對外國品牌的競爭，我們該怎麼辦？首先是土洋大戰，推同一種商品；第二是退出市場，我們六七成的同業都選第二條路，同業轉行蓋房子、弄房地產，有的同業轉行做保險、做金融，我們決定還是待在自己熟悉的領域，我們問自己：我們真的只做洗衣肥皂嗎？除了做肥皂以外，還要多角化經營，多角化經營要經營到哪裡？

大眾有洗滌的需求，洗家具、洗身體，我們決定推出香皂，除了引進世界先進的新技術、新設備，還要開發出新產品。

在小市場中，如何和外國公司對抗競爭，這是南僑的危機，但也是外商的困境，那時台灣的市場很小，才七百多萬消費人口，外國公司經營的花費是划不來的，所以我們跟外商談代理。

找到代理與自有品牌的彈性

我們雖有南僑的品牌，但如果說南僑肥皂洗了能護膚，沒有人會相信，所以我們去找

國外品牌Ponds。1982到1987年南僑與美國旁氏公司合作，但市場在哪裡？國外品牌與國內市場並不契合，所以我們去觀察百貨公司市場，除了彩妝之外，專櫃小姐還會推薦一個擦了可以護膚的保養品，這在今天不稀奇，但在以前是很新的概念，然後上了妝後就用旁氏卸妝——這是南僑做的努力。

雖然在台灣經營划不來，但是外商是在等待大陸市場的開放，看華人是怎麼做生意，第一，公司的組織架構是否能成為國際企業；第二，公司的財務狀況是否健全；第三，公司經營的誠信；第四在專業領域上，必須要有一定的程度，所以當時他們找來找去，就找到了南僑，例如P&G、家樂氏玉

塔頂端的客戶。

在B2C前掌握B2B市場

當年P&G進軍大陸市場受挫，南僑進去大陸市場為了不重蹈覆轍，我們到大陸的前期改做B2B的生意，而不是B2C。當大陸社會飲食風氣改變，消費者開始吃麵包，歐洲和日本的業者技術很先進，做出許多令大陸消費者愛不釋手的點心，台灣同業也爭相模仿的。那時候我們也曾經思考要不要跟著一窩蜂開麵包店？結論是不要，我們要做油脂生意，賣烘焙用的油脂，才符合B2B的精神，於是南僑引進先進的麵包油脂技術，從民國六十年開始做這項生意，一



陳飛龍自謙關鍵時點的決策來自「生意人的直覺」，也對工研院建言「政策由上而下，但方法是由下而上的」。

米片、喜見達冰淇淋。

南僑自己做杜老爺品牌，怎麼能再代理冰淇淋？其實可以，只要市場做好區隔。

喜見達來台灣做接洽時，有十幾家代理商去談，有些還是喜見達在美國的合作夥伴，我沒有跟喜見達合作過，旗下還有杜老爺冰淇淋，但是對方跟我談了一小時，就決定要給南僑。我們的市場分析，吃冰淇淋其實是一個過程，就像在大飯店喝咖啡，那個咖啡很貴卻也不見得好喝，但大家未必是要吃那樣東西，而是在吃冰淇淋時談生意，所以我們蓋了喜見達敦南店，專門搶金字

直做到今天。

而大陸開放後，台灣市場不是外商考量的首選，我們把很多品牌又賣回給外商，營業額從60幾億掉到10幾億，當世界所有世界大品牌都去大陸了，我們要怎麼競爭？

我看了大陸市場，有三樣東西是台灣有競爭力的，包裝食品、餐飲還有烘焙，例如我們看到85度C，現在老董牛肉麵都要到大陸上市。但是，製造業要怎麼過去？於是南僑做了冷凍麵糰、常溫飯這些B2B，這幾樣產品讓我們過去營業額10幾億，到現在上看100多億元，一點一滴打開市場。



透過伴手禮博覽會，南僑讓台灣飲食和服務的「文化力」打開大陸市場。

辦展推廣台灣特色的服務與食品

到大陸，我們除了當合作對象的顧問，我們還做concierge和butler。Concierge是櫃檯服務，客戶來諮詢南僑，然後我們給客戶意見，例如我們去協助合作對象做會計制度，為什麼他們不找專門會計師事務所？因為他們怕被政府課稅。

Butler是客房服務，就像進去大飯店，衣服行李幫你處理，我們就幫客戶訓練員工，例如在南僑廣州的工廠，客戶可以在裡面的辦公室做實驗生意，我們希望大陸人認同台灣的文化，做大兩岸伴手禮商機。

在大陸的頭十年，我們在建立一個屬於大陸的南僑公司，我們帶員工與客戶到世界各地去看，看有名的連鎖店怎麼展店，看好的伴手禮怎麼做。而剛去大陸時，那些麵包店都黑漆漆的，在小巷子裡就前店後廠地營業，南僑的業務只有騎單車一個一個拜訪，而你要怎麼說服用乳瑪琳的客戶，

改用價格兩倍的南僑烘焙油脂？為了說服客戶，我們辦了一個試吃會。

對大陸客戶來說，試吃會是很稀奇的，沒想到來聽簡報還有吃有拿，南僑請烘焙師傅準備兩桌的西點，一下子就一掃而空，試吃之後，客戶都覺得多花錢選擇南僑的食材是對的。

這些交流很重要，2010年南僑花1500萬人民幣在上海辦了一個台灣伴手禮博覽會，邀請四千多名客戶來參觀，要打開市場，這樣的錢非花不可，我們灌輸大陸客戶一個概念，不要跟台灣比做鳳梨酥、芋頭餅，而是要找到自己在地的飲食文化特色。

未來四年，南僑將投資新台幣66億元，在上海的金山區開闢一個據點，要做烘焙油脂、冷凍麵糰、烘焙工業用餡料、冰淇淋系列、急凍熟麵系列、配送中心，還要有一個中央研究室。擴大投資大陸，是因為過去這十年不好走，未來的六十年想必更不容易。