

## 環境變化和決策經驗 南僑集團會長陳飛龍

翰林驚聲

我在淡江有三次修習學分的經歷。第一次在英專時期就讀外文科，第二次在文理學院時期，第三次則是在母校升格大學後，回淡江選修勞資關係的相關學分，因為那時在工業總會擔任監事，辜振甫理事長把我調到理事會，那時立法院正在修訂許多相關法規，為了充分理解這些法規，我特地回到學校再學習。後來也為了多理解國外相關狀況，我到舊金山修習相關學分並拿了一個碩士。感謝淡江讓我有進修的機會，讓我在工總有不錯的表現。

在淡江修習學分時，正好是工業界開始起飛的時候，商業環境從賣方為主的市場逐漸轉成以買方為主的市場，政府重視這件事，成立了「中國生產力中心」，由吳道良出任總經理，他從美國請來兩位專家，一位專長為行銷（Marketing），另一位則是銷售展示（Sales exstration），雖然開了課，但那個時候的社會尚不知企業經營需要進修學習，以及課程以全英語授課的緣故，導致招生狀況很差，吳總經理便要外文系畢業的我修習所有課程，同時負責招待事宜。這兩位專家帶給我許多啟發，影響了南僑後來幾十年的歷史。

南僑集團已成立66年，對於一個生產民生用品的公司而言，應該算是滿有歷史的。「水晶肥皂」於民國53年開始生產，正好是臺灣的商業環境由賣方市場轉向買方市場的時刻。那時全省共有200多家的肥皂工廠，大部分都是靠著政府安排的配額來生存，規模也較小；在商業環境轉變的同時，政府給了一些外匯，希望能夠將臺灣的日用品由進口轉為生產，這樣企業就可以購買更多的原料與設備來提升產品品質。美國Tide洗衣粉的上市，讓我們面臨了同業更新設備及洗衣粉可能代替肥皂的衝擊，在衡量財力與規模之下，我們選擇繼續做肥皂，但是所生產的肥皂一定要滿足消費者在「有自主選擇產品權力」時候的需求。我們從幾個方面著手，第一是分析洗衣服的水，如高雄的水比較硬，中北部的水較軟；其次分析洗衣服的方式，如當時有人還在井邊或河邊洗衣服，臺北則有人聘僱專門洗衣服的人。第三則尋找全世界製造肥皂最熱門的機器及最新的製程，後來在義大利發現，也探知日本曾模仿生產，但品質仍遠遠不及。我們當時為了研發配方，邀請化學專家、肥皂的老師傅、以及工專、職校的學生加入生產行列，當時的他們態度實在，而且願意學習，群策群力下造就了「水晶肥皂」的問世。

當時不講究行銷、廣告與宣傳、不在乎品牌，但我們已經了解「品牌是公司的生命」，如何維持品牌讓消費者認同便是一門重要的學問。那時電視剛問世，廣播仍是一般人休閒娛樂的大宗，我們包下了世界少棒錦標賽所有賽程廣告時段，因為在比賽期間

，幾乎全臺灣的人都會打開收音機聆聽戰況。透過這樣的行銷手法，將水晶肥皂慢慢地打入臺灣社會。相信現在許多人的家裡仍然使用水晶肥皂，甚至到了第三代，原因在於我們一直堅持使用天然原料，所以水晶肥皂及其延伸產品皆然；當初放棄洗衣粉的原因，是因為洗衣粉屬石化產物，相關產品多少會對身體造成影響。

臺灣在那個時期靠外銷賺取不少外匯，尤其是美國，所以美國一直希望我們打開市場，我們也知道要順應這個情況，不過市場開放後必須面對許多國外知名的品牌的競爭，這是一個重要的課題。那時透過政府的協助，南僑聘請了一些剛自國外職場退休的主管，包括行銷、財務、行政管理、商品研發等專才，直接擔任相關部門的重要職務，希望能透過他們引進這些國際公司的經營模式，讓公司的系統與思考與其同步，經過兩三年的努力，我們達成目標成功改造體質。臺灣市場開放後，跨國公司紛紛進駐，不過他們的目標不在臺灣市場，而是想以臺灣為跳板進軍中國大陸，所以經營的方式是找代理人。他們覺得代理人的思考、公司的透明度與系統制度等，一定要與他們接近，甫經整頓的南僑便成了首選。那時合作或代理的商品，包括美國旁氏公司、美國寶鹼公司（P&G）、家樂式穀類早餐、美國喜見達Haagen Dazs公司等，一直到中國市場開放為止，持續約10年的時間。中國開放市場後，我們便將所有的投資（包括品牌）全數賣回，結束合作關係。這是一個主動也是被動的決定，因為大環境的關係，自己已經失去被利用的價值，如果還是依賴與他們的合作，將看不到自己的前途。我們需要主動尋求能夠穩定發展的道路。

之後我們做了兩項決定，首先定調產品外銷主軸，若只以臺灣市場為目標，不僅很小，而且競爭激烈又被動，我們希望能夠創造自己產品的特色，並在全球市場佔有一席之地。臺灣人喜歡美食，又有豐富且具特色的飲食文化，所以我們將目標訂定於此，希望將其推廣到全世界。我們著重產品的品質，並找到對的利基市場（niche market，係指由已有市場絕對優勢的企業所忽略的某些細分市場，並且在此市場尚未完善供應服務）發展其特色，幾年來也收到不小的成果。以泰國公司「泰南僑」為例，所生產的商品具有泰國當地特色，而且是20年來歐美國家所沒有的，截至去年為止，產品行銷世界達72個國家。目前其在稻米上已有一定的基礎，而且透過臺灣的技術來改善，提升其附加價值，同時協助泰國提升其產值。

其次，我們透過專業的技術與品質，提供OEM（簡稱委託代工，Original Equipment Manufacturing，運用充裕的勞動力提供國際市場上所需的產品製造、組裝之委託代工服務）與ODM（簡稱設計加工，Own Designing & Manufacturing，就是不僅生產還包含設計）的服務，製造冷凍麵糰、急凍熟麵等產品，提供連鎖店或相關業者使用，除了臺灣，還提供到世界各地，創造許多產值。除此之外，我們透過與政府的合作計畫提升研發能力，同時把自己定位成一個平臺，協助客戶發展特色產品。當然我們

也沒忘記發展自己的品牌，杜老爺的冰品便是一例，希望能夠雙管齊下，讓南僑站得更穩。

## Q & A

1. 第一屆金鷹校友吳茂昆：南僑的發展模式類似臺積電，但相關的領域更多更雜，如何做到品質的管理控制？

A: 南僑對相關客戶的技術都會進行相當程度的研究，以開發出適合的食材。透過技術和品質要求，讓客戶產生信賴感。

2. 張家宜董事長：當時曾率領中華經營學會會員到泰國參訪，對泰南僑印象深刻，目前政府大力推動新南向政策，但泰南僑已在當地成立三十年，是什麼原因決定到泰國發展？

A: 因為南僑是上市公司，當時無法前進大陸而選擇泰國，當時跟泰國政府表示將會在這裡長期發展，因為我們知道泰國有什麼原料在世界上具有優勢，同時可協助加值泰國的農產品並順利外銷，成為到泰國發展的唯一目標。因為忠於泰國的農業發展，成為被信賴的對象。目前與泰國政府合作兩個計畫，一個是中草藥研究，另一個則是從稻米中萃取抗衰老成分的研究。

3. 世界校友會聯合會秘書長暨系所友總會副總會長李述忠：既然南僑負責如此多項的產品，為什麼不會冠集團名稱？

A: 公司不被信任的話就會危險，產品的特色是重點，個別的品牌有自己的特色與存在的顧客，不是一個公司的名字可以涵蓋，品牌成功時，可替公司帶來被信任的感覺。我們做了許多企業的共同平臺後，更要愛惜羽毛，成為大家的南僑。

2019/02/27

