

限量200個
免費送
Targus
請速翻 P. 57

財散人聚 每年提撥30%獲利與員工分享

P. 64

林賜農「讓利」經營學 從小學徒變身全球拖鞋大王

林賜農



今周刊

No.747

2011.04.18~2011.04.24

大老闆的 野蠻 金錢遊戲



揭開陳泰銘將國巨下市內幕

台股資本市場正在上演一場金錢遊戲，
陳泰銘連手全世界評價最兩極的私募基金，
利用財務操作將小股東摒除在外，
獨自享用多頭來臨的甜美果實，
這將對台灣資本市場造成怎樣的影響與傷害？
值得所有股民關注！

P. 84



破框——台灣企業稱霸全球的祕密

鑫林玻璃 擁有逾千張水晶球專利 讓全球禮品店都買單
富味鄉麻油 首創聞香師團隊 把麻油當紅酒賣

P. 62

元大購併寶來的幕後推手

廣豐賀家
潛藏迪化街的「山東幫」富豪

P. 40

定價110元 特價99元

ISSN 10276114



9 771027 611005

16

建立全球芝麻履歷 富味鄉受邀為中國制定麻油標準

撰文·羅弘旭

首創聞香師團隊 把麻油當作紅酒賣

非黑即白的芝麻，買台小機器，就能榨出麻油，但富味鄉卻打破這行業的觀念，導入香味品評的概念，替芝麻建立身分證，不僅讓自家的小油廠起死回生，也讓自己成為世界首屈一指的麻油公司。

只要將芝麻放進榨油機裡，開動機器，就可以榨出芝麻油，這是最平常的食品加工業之一。但是，台灣的富味鄉食品公司，卻能在這平凡不過的產業裡，做出與別人不一樣的成績。富味鄉所生產的頂級芝麻油，每瓶二五五公克，要價超過六百元，堪稱全球最貴。

每粒直徑不到〇·一公分，一公斤只要六十元的芝麻，經過富味鄉工廠「點石成金」，價值搖身一變，提高了四倍。而這還不是富味鄉最厲害的工夫，芝麻榨油後剩下的糟粕，還能提煉出芝麻素，每公斤售價高達六萬五千元，也難怪同業稱富味鄉為「全世界最有效率的芝麻加工廠。」

富味鄉，這家全世界最有效率的芝麻加工廠，去年營收超過十三億元，當中芝麻油占營收比重約六成五，約八億五千萬元，直追國內排名第一的老字號醬油廠金蘭醬油的營收。在一般人的認知裡，醬油使用頻率遠高於芝麻油，為何富味鄉能創下驚人營收？最大的原因在於，富味鄉不只囊括國內芝麻油八成市場，產品甚至行銷全世界，從美國華人街、香港絲仔街到北京全聚德烤鴨餐廳等，都有富味鄉芝麻油的影子。

文南細細打量彷彿蜂蜜般黏稠的麻油說：「芝麻的用途，絕對不只是坐月子時吃麻油雞而已。」的確，光看台灣市場，兩家湯圓食品公司桂冠、西北的芝麻湯圓內餡，用的是富味鄉的芝麻粉、全台T-FLAVEN之涼麵的芝麻醬，也是由它提供。

轉型
鄉下花生油小工廠被迫另尋出路

對著燈光，富味鄉董事長陳

事實上，芝麻在全球食品市場中，一直不屬大宗物資，就連最主

要的加工品芝麻油，對大型製油廠來說，也只是一項附屬產品，甚至由於市場用量小，大廠多半沒興趣切入；在全球各地，即使能見到專門的芝麻油製油廠，多半也只是地

破框心法

- 一、打破量化數據的局限，改用聞香這種非量化測試，建立產品分級。
- 二、不沿用同業跟貿易商進貨的作法，深入芝麻產地找原料，得以控管品質和掌握貨源。
- 三、充分開發芝麻的多面向用途，把芝麻的邊際效應發揮到極致。

富味鄉推出的高價位、高芝麻素含量的芝麻油。



區性的傳統小工廠，年營收很少能超過一千萬元。

富味鄉的起步，就是從一家地區性小工廠開始的。富味鄉董事長陳文南的父親陳百川，四十多年前在彰化經營「建發製油廠」，當時彰化的北港、芳苑、二林等地大量種植花生，採收後會就近壓榨成花生油，也造就當時彰化一帶二百多家製油廠林立的盛況，建發製油廠就是其中之一。

陳百川回憶：「當時，花生油才是主力，芝麻油的用量太小，工廠都不肯做，都是菜市場的油行代為榨取。」

小工廠雖

然競爭激烈，但由於當時台灣的食用油就只有花生油一項，市場需求穩定，直到一九七〇年代，台灣引進美援黃豆，國內製油業有了顯著變化。

由於黃豆成本較花生便宜許多，因此，能取得黃豆配額的製油廠，順勢發展

成為大型食品公司，壟斷食用油的市場，無法取得配額的小型製油廠如建發，不是式微，就是被迫轉型另尋出路，陳文南接手父親家業之際，面臨的就是如此窘境。

富味鄉要如何打破傳統小工廠的宿命？在危機時刻，一個機會來了。一九七九年，有一位海外貿易商找上陳文南，要求提供麻油的出口報價，那是富味鄉第一次做外銷，目的地是美國，雖然只有半個貨櫃，占公司營業額不到一%，卻讓陳文南發現：「原來海外也有麻油市場的需求。」陳文南因此興起

擴展芝麻油生意，進軍海外市場的念头。

但進軍海外市場，最大的問題來自芝麻原料，剛開始，富味鄉透過貿易商向全球最大芝麻生產國印度進貨，卻發現小量生產還好，等到進口量一多，生產出來的芝麻油卻被下游批發商嫌棄：「為什麼和上次的油不一樣？」

尋找親自到印度、巴基斯坦等產區尋找原料

當時陳文南心中滿是疑惑：

「都是同樣的分量，同樣的壓榨過程，為什麼得出來的酸度和雜質程度就是不一樣？」

確定自己的生產程序沒有問題，陳文南開始從源頭檢查每一批進口的芝麻料，才發現不只各國的芝麻品種存在差異，光印度一地，外觀完全相同的芝麻，各地的品質也大不同；他再從進口流程找問題，發現貿易商在各產區收



Profile 陳文南

出生：1957年
現職：富味鄉董事長
經歷：貿易公司職員
學歷：正修工專

攝影：林煒凱

購後並不分類，找到海外買主後，集結成船就出貨。結果，富味鄉買到的，其實是來自各產區的混雜芝麻，因此每批貨的雜質、水分都不一樣，也導致生產出來的芝麻油品質並不穩定。

從第一次出口海外到找出問題，富味鄉整整花了六年多的時間，一九八六年，陳文南為了確保原料穩定，做出一項更困難的決定：親自深入全球芝麻產區進行採購。

在過去，根本不會有人這麼做，原因在於煉油廠透過貿易商進口芝麻，不僅下單方便，還能拜貿易商採購規模取得優惠成本。

現在的陳文南，說得一口流利的英語，員工透露：「董事長都親自去原產地採購原料，才練出今天的英語能力。」土壤水分和酸鹼度不同，對芝麻的品質影響很大，而且芝麻產區多、產量小，全球年產量僅二百萬噸，陳文南形容：「搭一整天鐵路、吉普車、卡車，到了產區，談好一千噸的收購量，又繼續往下一個點出發。」花大把的時間和精力，只為建立全球的芝麻原產地收購清單。

拿掉方便，甚至還捨棄便宜，連員工都認為陳文南瘋了，他卻

說，「你怎麼知道貿易商的芝麻從哪些地方來的？每個產區的芝麻有不同特色，混雜在一起，好壞品質也分不出。」

他還強調，直接和產區打交道的另一個好處是「絕對能拿到貨」，也確實，近幾年全球氣候變化劇烈，各地芝麻產量起伏甚大，富味鄉因為能掌握貨源，得以在二〇〇三年順勢打進當時芝麻缺貨的中國市場。

從八六年到一〇年，富味鄉逐步建立全世界的芝麻地圖，上百種從印度、巴基斯坦到中國等二十多個國家，每個產地的芝麻特色、酸價比例（酸價是油品劣變、酸敗的間接指標，酸價越高代表油品變質越嚴重）、水分比例，都存進富味鄉的資料庫中，只需在進貨時稍作查驗，就能夠確保產品的品質。即使到今日，陳文南仍堅持這項採購動作，絕不假手他人。

標準 培養聞香師，建立香味標準 刻度

但即使建立了產地履歷，芝麻油還是有數據難以呈現的地方。某一次，一家富味鄉的老客戶親自向陳文南抱怨：「這次的麻油都

不香！」他緊急請公司同仁調出當初出貨的數據，發現芝麻的酸價、水分比例都沒變化，但客戶怎麼不滿意呢？等他親自試吃過，才發現「香味真的不一樣」，陳文南苦笑說：「過氧化價（測量油脂氧化程度的數值）、雜質、水分，全部都可以用機器檢定出來，而且有數據，但香味和口感是無法數據化的。」

無法數據化，意味著沒有標準，連陳文南都想兩手一攤，但他突然靈機一動，「不如自己來訂出標準吧」。因此，九六年，富味鄉工廠內部成立了一支祕密部隊，這是由品保、生產、企畫、研發等部門人員，共同組成的「聞香師團隊」。

一共十人組成的聞香師團隊，先在公司內部遴選出對麻油香氣與口感極度敏銳的員工，每隔一年還要接受外訓單位的培養；因為香味沒有絕對標準，所以要先使用參考樣品，讓品評員產生共識，以建立香味標準刻度，而這還只是各種感官能力訓練的一環而已。

負責替富味鄉培訓聞香師的樞紐科技董事長姚念周即表示：「聞香師本身就是刻度，尤其要求穩定度，不能每次品評有不同標準。」



遴選員工訓練成聞香師，讓富味鄉得以維持品質的穩定。

因此每年的培訓，都要花上將近一個月時間。

姚念周表示，過去只有在香水、紅酒與化妝品等行業，才會在內部建立香味品評部門，他是第一次接受一家製油廠委託培訓聞香師，「很顯然，當同業還只是用眼睛辨別原料好壞，富味鄉已經升級到別人從未想過的階段。」

如今，不管是任何客戶所提出特殊油品的需求，或者工廠製程改變、更換原料，經過聞香師小組的評選，都可以調製出同樣的口感、風味和香氣。

也因為擁有這項獨門工夫，甚至，〇九年大陸國務院制定中國芝麻油的國家標準時，請來四位業



從小榨油廠起家，陳文南（中）卻能打破小企業的思維，讓公司站上世界舞台。

Profile 富味鄉

董事長： 陳文南
成立時間： 1983年
主要業務： 生產芝麻油、芝麻醬、芝麻粉
年營收： 逾13億元
成績單： 全球第一家芝麻全產品生產公司、芝麻單位產值全球第一

把更具營養價值的芝麻素加入麻油中製造而成。這種區隔化生產對富味鄉的最大好處是，當對手削價競爭時候，公司能立刻因應做出高、

當對手還只是在用黑、白芝麻做出不同的芝麻油時，富味鄉已經邁入下一個階段，建立起二十多國的芝麻生產履歷，以及嚴苛程度等同香水、紅酒的聞香師團隊。

芝麻在日常生活中，雖是微不足道的東西，但陳文南卻用他二十八年的生命，從中鑽研出最深層的學問，在非黑即白的芝麻世界中，找出全光譜的色彩。

者組成評審團，當中包括列名《財富》全球企業五百強的中糧食品、上海糧油與馬來西亞糖王郭鶴年旗下的青島佳里油廠，唯一的台灣業者只有富味鄉，陳文南笑著說：「我們公司營業額最小，卻是最賺錢的公司。」

升級 推廣每公斤售價達六萬五千元的芝麻素

更難得的是，聞香師團隊讓富

味鄉能夠隨時生產出不同層級的芝麻油，有的芝麻油香味差一點，但價格低；有的芝麻油則是用幾種進貨價比較低的芝麻，混合成同樣具有香氣口感的油脂；而全球最貴，二五五公克就要價超過六百元頂級芝麻油，是

中、低價位的商品應戰，陳文南透露：「我們現在一共有六種價位的麻油，最低價的兩種不講究利潤，就是要打亂對手腳步，但我們還是能靠高階產品獲利。」

他指出，富味鄉能夠在○三年搶進中國芝麻油市場，除了因為當年中國芝麻歉收，整個大陸都在搶麻油外，另一個關鍵則是，當時富味鄉打出買二送一的促銷活動，「只用一年時間，就在對岸打響品牌。」

富味鄉的下一步，是要推廣每公斤售價達六萬五千元的芝麻素，這個從芝麻榨油後所剩下糟粕提煉出的營養素，價格是芝麻油的數十倍！陳文南指著公司實驗室裡粉末狀的物體，神祕地說：「這就是我們下一階段的目標，把芝麻用到生物科技裡面。」