

花東縱谷
21國際渡假村
31 holiday resort
住宿券乙張 P.232

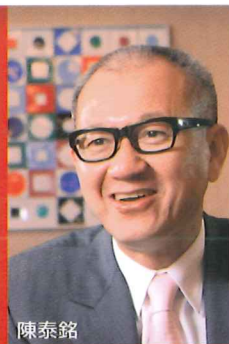
獨家專訪 併購案萬箭穿心 陳泰銘站上火線說分明 P.86
台南担仔麵80歲創辦人 華西街流金歲月一手告白 P.15

財訊

雙週刊
Wealth Magazine



許穆生



陳泰銘

431 每隔週四出刊 2013年8月15日

公民1985行動聯盟總解密

從39人到25萬人 白色奇蹟

那一夜網路串聯...帶頭大哥柳醫師現身說法

39個無名英雄 讓台灣上了一堂街頭公民課
新一代父母站出來 柯一正看見反核新希望
羅文嘉：政客退位 公民力量匯聚成河

P.42

50歲終極精算

你一定要懂的年金、保險、財稅

P.116

興櫃挖寶
17檔強棒出列

卡位興櫃好股 掌握四大黃金買點

P.160



定價NT\$220 特價NT\$150

ISSN 2078-952-1



9 772078 952000

34

富味鄉

靠小芝麻賺贏大黃豆

業績十年成長四倍 躋身全球前五大

文／陳彥淳

早年因為避開黃豆油大廠競爭而深耕芝麻油市場，國內最大芝麻油製造廠富味鄉的董事長陳文南，憑著過人的膽識，把這個食用油品大廠看不上眼的小市場，做到世界級規模，並成功躋身為台灣芝麻大王。

位

於彰化芳苑鄉下一座占地廣大的香油廠富味鄉，目前是由身為第二代的陳

文南掌權經營，這座香油廠是台灣規模最大的芝麻油製造廠，陳文南擺脫家族事業經營模式，讓富味鄉走向國際化，為了掌握原料來源，他甚至深入非洲國家，和當地農民展開芝麻契作，不僅成功帶動該公司規模較十年前成長達四倍，更躋身全球前五大芝麻油廠。

「我們是小芝麻挑戰大黃豆。」陳文南帶著靦腆笑著說，畢竟任誰也想像不到，這個過去去油脂大廠看不上眼的芝麻油

專精芝麻油市場 獨霸台灣，六成產品外銷

富味鄉前身是創辦人陳百川夫婦在一九六五年創建的「建發製油廠」，當年主要生產花生油，直到七〇年代開始進口美援黃豆，國內油脂市場主流轉向黃豆油，當時能取得黃豆配額的業者如統一、大成、長城等，都勢順發展成食品大廠，無法拿到配額的小廠只能

另覓出路；而當時已接手經營家中製油廠的陳文南，就在這樣的環境下，帶著兩個弟弟避開大廠的競爭，轉向芝麻油、花生油與雜糧貿易等生意。

富味鄉經營的芝麻油市場愈做愈專精，但就像台灣眾多的中小企業一樣，二〇〇〇年時陳文南開始面臨經營瓶頸，「做得很累，一個人在拚命做，但賺得也沒有比較多。」當時富味鄉的營收規模已達六億元，於是他重新思考公司的經營方向，體認到管理與組織運作的重要性，開始導入ERP系統，「把以前的事情重新歸納整

理，過去就是做生意賺錢，但現在知道什麼叫願景、什麼叫社會企業了。」

陳文南還做了重要的決策——兄弟分業不分家。陳百川有三個兒子，過去三兄弟分工共治，後來為落實公司治理、朝向上市櫃發展，三兄弟協商將公司業務切割成為三塊：芝麻相關業務以富味鄉為主，由陳文南掌舵；花生、綠豆等雜糧買賣以穎實公司為主，由二弟陳錫銘指揮；批發貿易則由富鼎公司為主，由三弟陳瑞禮負責，三家公司由三兄弟交叉持股，「大家各自分工，才不會



陳文南用小芝麻稱霸台灣市場，獲利更甚黃豆油大廠。

造成組織上的矛盾，不然以前老闆有三位，員工不知道到底該聽誰的。」陳文南說。

分析富味鄉的經營內容，主要以代工的業務用市場為主，自有品牌的銷售占比還不到一〇%，其中香麻油的營收占比約六五%，另有一五%為芝麻相關製品，如芝麻粉、芝麻粒等；整體外銷比重為六〇%，占台灣外銷芝麻油達八〇%。陳文南形容，凡是喊得出名號的食品公司所使用的芝麻製品，幾乎都來自富味鄉，這包括味全、桂格的芝麻粉，統一超商涼麵使用的芝麻醬等，「為什麼連鎖店『八方雲集』的水餃會比較好吃，就是因為他們用了我們的麻油，咬下去香氣就是與別人做的不一樣。」

除了獨霸台灣市場之外，富味鄉也積極開拓中國市場，已經在上海、廣西等地設廠，走的也是業務用市場，預計今年廣西新廠投產後，大陸市場的營收規模將會超過台灣。富味香去年合計兩岸合併營收將近二十五億元，此一數字相較

於二〇〇〇年的營收規模六億元，已經足足成長四倍，陳文南是怎麼做到的？

第一優勢：掌控原料 非洲製作，建立供應系統

市場法人分析，富味鄉賺的不是品牌利潤，而是掌握芝麻供應鏈的管理財，雖然少了品牌光環，卻能在芝麻利基市場，扮演著舉足輕重的角色。

首先，台灣並不是芝麻產區，富味鄉卻能掌握全球各主要產區的芝麻品質，從製造商提升為掌握原料的貿易商。

早年陳文南為解決每批芝麻在壓榨後，口感、香氣都不相同的問題，毅然打破透過貿易商採購的模式，親自深入全球各地的芝麻產區，建立出屬於自己的全球芝麻資料庫與採購系統；「不同的土壤水分和酸鹼度對芝麻的品質影響很大，偏偏芝麻產區多、產量小，過去貿易商是集結來自世界各地的芝麻，壓榨出來的麻油品質當然也不會一樣。」

陳文南花費超過六年建立起世界芝麻地圖，將各產地的芝麻特色存進資料庫中，再透過直接採購作業，成了掌握原料的貿易商。「○三年中國發生水災造成芝麻歉收，第一批芝麻，就是由我們進口，前後花了一個半月時間，因為過去中國沒有人進口過芝麻。」該公司副總經理林秀蓉回憶道。

陳文南分析，目前芝麻產量以印度最多，每年約八十萬公噸，緬甸居次約四十五萬公噸，中國、衣索比亞、蘇丹則各約三十萬公噸。多年來富味鄉深入全球各芝麻產地採購，從去年起更進一步和農民展開契作，地點就選在競爭較少的西非國家布吉納法索，這也是台灣在非洲的邦交國。

「我認為未來芝麻的希望就在非洲。」目前契作機制較成熟的東非產量每年約七十萬公噸，西非則正在起步中，富味鄉去年契作兩千公噸，今年再擴大到一萬公噸，未來三到五年要擴大到五萬公噸，並計畫在多哥（Togo）港口設立篩選

廠，作為原料出口的基地，「整個非洲未來一年的芝麻產量應可達到一百萬公噸，成為全球最大產區」。台灣食品同業都知道，富味鄉在芝麻市場，早就已經「喊水會結凍」。

第二優勢：聞香師團隊獨門功夫，讓中國也跟進

富味鄉的第二項優勢，則來自於自創的「聞香師團隊」，有效解決香味無法數據化的問題，甚至成為中國芝麻油標準的制定者之一。

芝麻油首重氣味，但即使

是芝麻的酸價（消耗一克油中所含的酸）、水分比例都沒變化，但香味還是有可能不一樣，「口感和香味就是無法數據化，沒辦法。」陳文南乾脆自己建立香味標準，仿效香水公司，訓練出一支聞香部隊，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功夫，先前中國國務院制定芝麻油的國家標準時，請來四位業者組成評審團，包括中糧食

品、上海糧油與馬來西亞糖王郭鶴年旗下的青島佳里油廠，唯一的台灣業者就是富味鄉，「我們是裡面最小的公司」，陳文南的語氣之間充滿自信。

第三優勢：全方位供應為客戶量身訂製產品

第三，富味鄉定位為「食品的關鍵零組件，全芝麻產品的供應商」，因此，雖然自有品牌的產品占比仍低，但挾著強勢的原料管理與研發技術，可為客戶提供量身訂製的商品，「甚至連各種認證工作，我們都能協助完成。」林秀蓉說，奠定難以取代的合作地位，不僅國內合作關係穩固，也有助於開發海外市場。

三大優勢讓富味鄉成了台灣芝麻大王，過去陳文南閃避的黃豆油市場，規模雖大但毛利率大約四至五%，「我們的毛利率至少再加十個百分點（約一八%）。」陳文南自豪地說，富味鄉闖出油脂業的高毛利率，小芝麻果真戰勝大黃豆。



陳俊松／攝



富味鄉 (1260)

Profile

創立日期：1983年

資本額：5.445億元

董事長：陳文南

大股東持股比率：宏貿投資17.57%（董事代表人陳文南）、瑞宇投資10.8%（董事代表人陳瑞禮）、全景投資2.22%（董事代表人陳錫銘）

主要產品營收占比：芝麻油65%、芝麻製品15%、一般油品14%

近3年EPS：2012年3.71元、2011年3.49元、2010年1.61元

送件進度：預計今年第四季送上櫃審議

興櫃股價：77元 (8/9)