

貿易



238
2011.04
雜誌



p.34 富味鄉董事長陳文南

TRADE MAGAZINE



兩岸工作大未來

一粒芝麻吃透全世界

富味鄉 用芝麻成就百年事業

原物料價格大漲

全球缺料對產業的衝擊

21世紀最具發展的產業——新材料

掌握關鍵的少數 就是贏家

定價：99元

ISSN 1813627-3



9 771813 627005

04

一粒芝麻吃透全世界

富味鄉 用芝麻成就百年事業

從傳統的家庭工作坊，轉變成躍居全台最大芝麻油製造與出口商，除了靠組織改造外，堅持品質也是重要關鍵。展望未來，富味鄉除了專注於芝麻的研究與開發外，更將觸角深入中國大陸及印度市場，以成就百年事業。

◎ 撰文／孫慶龍 攝影／路西法 圖片提供／富味鄉

自1983年由前身「建發製油廠」轉型成立的富味鄉，經歷了45年的努力經營後，如今已成功樹立台灣「芝麻王國」的地位，現在的富味鄉，不僅芝麻進口量占全台進口總量三分之一以上，在外銷上也取得豐碩成果，以「FOREWAY」品牌出口的

芝麻油，出口量更占了全台出口總量逾八成，如此非凡的成就，也讓富味鄉在2010年獲得第19屆國家磐石獎的肯定。

產業不大 與芝麻小事為伍

對於富味鄉的成功，承接父業的董事長陳文南笑說：「芝

麻這個產業不大，所以大企業看不上，但小企業也做不來，富味鄉剛好能做。」他表示，其實富味鄉早期是以生產花生油為主，而專注於芝麻相關產品的經營研發，則是在2000年進行組織再造時所做的決定。如今回想起來，這個決定是重要的轉折且又正確



富味鄉董事長陳文南（中）以芝麻系列產品，成功建立台灣「芝麻王國」的地位。

的選擇，他充滿自信的表示：「放眼全世界，雖然我們的產量不是世界第一，但可以說是世界的唯一，因為沒有一家麻油廠能深耕產業到類似的程度。」

細數富味鄉的芝麻產品，從芝麻油到烘焙芝麻、芝麻醬系列；另有有機芝麻等系列產品。多元化的產品線，來自於富味鄉從海外20個國家採購芝麻原料，並在台灣做研發製造，再經過嚴格的品管後所得到的成果，陳文南開玩笑的說：「富味鄉就是這樣子終日與芝麻小事為伍。」

組織再造 讓富味鄉順利躍進

能夠從傳統的家庭工作坊，轉變成躍居全台最大芝麻油製造與出口商，陳文南表示，這一切都要歸功於組織再造的成果。他說，富味鄉在組織再造前，每年都在成長，但直到2000年，發現過去的經營模式已面臨成長動能停滯的問題，為了要讓富味鄉持續成長，因此毅然決定進行組織改造；他進一步表示，早期的富味鄉，感覺是在「做油賺錢」，進行組織再造後，才感覺真的在經營企業。其中最大的差異，在於富味鄉一改以往的人為管理，轉而建立許多內部的管理制度。

陳文南舉例，當時組織再造時，為了提高富味鄉的經營效益，2001年開始導入企業資源規

畫（ERP）系統，並在2002年完成上線，快速提供來自各地的經營數據，提高工作效益，同時也將辦公室全面電腦化，並加強員工的教育訓練，有效整合企業資源。這樣的努力也得到外界的肯定，2002年，被評選為台灣製造業前1千大企業，而為了配合公司內部管理與制度不斷的創新，以及公司規模的持續擴大，富味鄉自2005年起開始推動「關鍵績效管理指標（KPI）」制度，具體推動年度目標計畫，每年10月由上而下佈達總目標後，由各部門承接，最後讓每位員工認養目標額度並提出計畫。

利用由下而上的方式來編制年度經營計畫書，不僅可達激勵效果，也可讓個人能力發揮極大化，更能進一步公平考核員工績效，實現公司成長的目標。「經過6年的時間，在2006年時富味鄉的組織再造計畫就已幾乎完成。」陳文南說。

堅持品質 成就品牌知名度

除了組織再造的功勞外，富味鄉的成就，還來自於對品質的堅持。陳文南說，長期以來富味鄉都是從品質起家，用品質來拉開與競爭對手的差距。為了做好品質認證，富味鄉自1998年通過ISO國際認證，且在2004年通過HACCP食品安全衛生體系認證，

富味鄉小檔案

- 成立時間：1983年（前身為1965年成立的建發製油廠）
- 公司規模：員工約200人
- 主要經營項目：食用油脂、芝麻製品、調味品之製造與銷售
- 重要發展與表現：
 - 1986 年創造外銷品牌「FOREWAY」進軍海外市場
 - 2000 年成為國內首家推出芝麻麵包醬、日式芝麻醬產品之廠商
 - 2004 年導入EIP系統，整合企業資源，增加網路銷售業務
 - 2008 年開始發展芝麻生技產品
 - 2009 年通過有機農產品CAS認證及ISO22000:2005國際品質認證

此後，隨著有機芝麻系列商品的推出，2009年更通過有機農糧加工品認證，成為全台第一家通過有機芝麻製程驗證的芝麻廠商，同年更進一步獲得ISO22000：2005認證，使工廠作業更符合食品安全法規的規範。陳文南強調，在富味鄉工廠裡的110名員工，就有10名是品檢人員，顯見富味鄉對品質要求的重視程度。

芝麻產品除了要求品質外，風味也相當重要，因此，富味鄉也組成博士級的「15人品評小組」，創立「芝麻聞香室」，主要是針對客戶提出的需求，做出合乎客戶要求的芝麻產品。

富味鄉對品質的自我要求，在食品衛生規範日趨嚴謹的現在，不僅讓富味鄉成為國內許多熟食廠指定使用的產品，更讓「FOREWAY」品牌得以順利出口至全世界26個國家。對此，陳文



富味鄉的行銷策略，
是用最適當的產品，給最需要的消費者。
同時，透過產品分級的方式，
來掌握不同的市場區隔，
藉以囊括所有的消費族群。

南認為，由於小廠無法符合食品衛生規範，未來國內相關業者，無論是內銷或出口，都會出現大者恆大的趨勢，對富味鄉而言將產生正面效益。

談起「FOREWAY」品牌的創立歷程，陳文南笑說，這名字其實是他以前的英文老師取的，因為聽起來有「向前進」的意思，與富味鄉的理念相符而使用。25年前，由於政府管制花生進口，對中國大陸芝麻進口則無限制，特別針對外銷的部分，因有全額退稅的優惠，而富味鄉也就是在這樣的環境背景下，有了將芝麻產品外銷到全球的機會。

產品外銷的經營模式，讓富味鄉體認工廠環境對產品品質的重要性，陳文南回憶道，早期富

味鄉的廠區老舊，有些客戶來廠區巡廠後卻不下訂，這也促使富味鄉提早導入ISO、GMP等認證，「為了GMP認證，富味鄉就花了4千萬元做環境的升級。」陳文南說，若再加上其他認證的花費，投資金額至少超過1億元。

分級行銷 因應同業殺價競爭

行銷策略的成功，則是富味鄉邁向成功之路的最後一塊拼圖，陳文南用一句話來形容富味鄉的行銷策略「用最適當的產品，給最需要的消費者。」

陳文南以餐飲業者常用的芝麻油為例，當富味鄉的芝麻油獲得廣大回響後，立刻引來同業

的殺價競爭，他說，倘若對手降價，富味鄉就跟進，那麼，再好的产品都沒有利潤可言。因此富味鄉採取的策略，將產品分級，來因應同業的殺價競爭。

「當同業把價格往下殺到一定程度時，富味鄉就再設立一個級距的芝麻油商品做市場區隔來因應。」陳文南說，透過產品分級的行銷策略，目前富味鄉已有6種不同級距的芝麻油商品，而在中高價的3種級距中，國內的市場幾乎都已是富味鄉的天下。

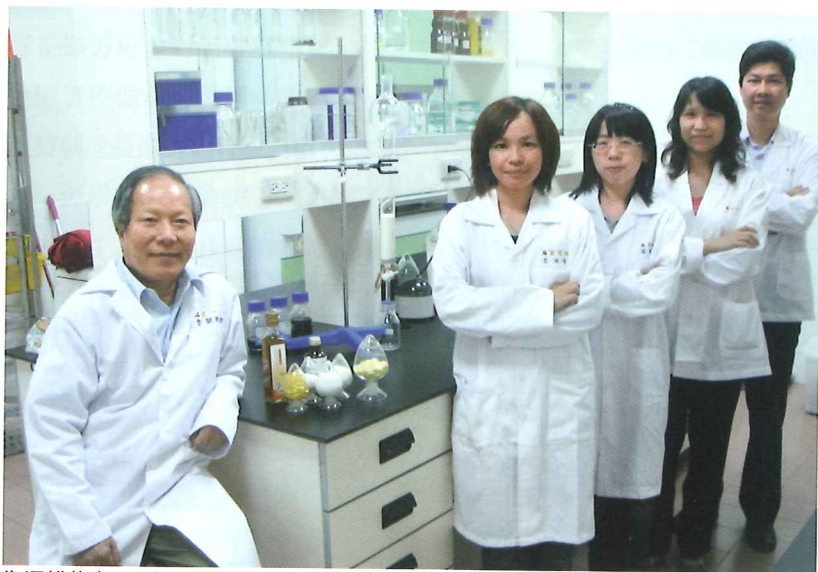
這套成功的台灣經驗，也成功複製到香港與中國大陸市場。在香港，富味鄉已是首屈一指的領導品牌；在中國大陸，富味鄉進軍第二年出現假貨，這也顯示富味鄉在中國大陸受歡迎的程度。陳文南自豪的說：「中國大陸的芝麻油，沒有葫蘆型包裝，不太好賣。」

深耕芝麻 積極跨入生技產業

為了深耕一粒芝麻，挖掘更多芝麻的用途，提高芝麻副產



富味鄉是全台第一家通過有機芝麻製程驗證的芝麻廠商。



為深耕芝麻、發掘更多用途，富味鄉特別延攬台大教授李敏雄博士（左一）擔任研發總監，進行芝麻生技素材的開發。

品的附加價值，陳文南指出，從7、8年前，富味鄉就已和台灣大學展開產學合作，提供教授研究經費，對芝麻及其副產品進行相關研究，而這項默默的付出，也在2007年取得重要成果。

2008年，富味鄉設立富味鄉生技公司，聘請前台大教授李敏雄博士擔任研發總監，進行芝麻生技素材的研究與開發，至今已成功開發芝麻素、高芝麻素芝麻油，以及芝麻胜肽等健康素材，其中「芝麻胜肽」更是全球獨家生產。

「芝麻其實含有許多的營養素，只是消費者不太清楚罷了，」陳文南指出，日本是研發芝麻最先進的國家，富味鄉也是在芝麻外銷日本後，才知道芝麻有這麼多好處，「不但能提供消費者健康的食品，又能賺錢。」他說，像芝麻素，可以說是芝麻

的精華，可以讓運動員很快消除疲勞，是一項很好的保健食品，而依照陳文南的規畫，從芝麻中開發出來的相關生技保健食品，將在未來5年逐步進入量產。

專注研發 用芝麻吃透全世界

「吃透一粒芝麻，一粒芝麻吃透全世界。」是陳文南對自己，以及對每一位富味鄉人的期許，展望未來，陳文南說，除了會繼續專注在一粒芝麻的研究與開發、持續發展中國大陸市場外，更計畫將富味鄉的股票上櫃，並於2011年在全球最大芝麻產地印度設廠，他說，在印度設廠除了可以取得便捷的原物料供應外，同時又能藉此搶進芝麻消費量極大的印度市場，為富味鄉「成就百年事業、成為世界第一」的目標邁進。■