

## 陳飛龍：懂得冒險是身為企業家的必備條件

翰林驚聲

主 講 人：南僑化工公司陳飛龍董事長

演講題目：創造獨占價值的兩岸投資策略

演講時間：8月27日

演講地點：台北校園中正堂

主辦單位：淡江大學管理學院

【記者李榮馨整理】「財務公開，人事公開，是南僑創業第一天的守則。」這項宗旨可說是台商赴大陸投資的第一準則。南僑在大陸投資的成功經驗，可以公司的幾個基本原則來說明。

第一，有限的目標，無限的手段。當年公司赴大陸投資時，以食用油為開創事業的先鋒，從上海起家，雖然開創當地的事業格外辛苦，但至今能發展如此順利，最要感謝中國大陸的經濟蓬勃發展和當時預料的一樣，短短三年，父子三人從談生意要在我辦公室打地鋪到現在蓋六層樓高的洋房，出國考察住五星級的飯店，大陸三年來的成長遠勝於台灣。

第二，原料、技術、通路、文化皆與公司相關。當地許多食用油場也紛紛跟進，但公司的合作客戶不因為競爭者單價便宜而離開，為了鞏固與客戶間的關係，公司每年皆在上海舉辦觀摩研討會，讓麵包業者有互相學習的機會，當場內兩千兩百種麵包蛋糕齊聚一堂時，真的不得不感嘆，大陸的發展與進步已經有跨足亞洲的水準了。

第三，找出對的事情，把事情做對。堅持一個政策最重要的是信念，當年公司在甄選員工赴海外就任時，皆灌輸員工要抱持下定決心去就下定決心不要回來的信念，因此公司的海外員工皆是全家以半移民的方式在當地生根。即使報章雜誌報導台籍幹部在某些行業折舊很快，但公司同仁卻覺得待在公司越久，附加價值越多。

第四，政策由上而下，方法由下而上。由於兩岸國民所得的不同，加上城市工業化程度的差異，高層幹部仍以台灣籍為主，尤其是技術的移轉，很多都是台灣拿著日本的技術帶到大陸去傳授，在大陸工廠方面，做蛋糕麵包的專業上，主任以下為大陸人，其餘因生活習慣的差異以及處世的態度皆為台灣人或日本人，等到三通之後，台灣研發之產品可直接送達大陸，大陸量產的產品，再運回台灣銷售，生產研發的腳步將會加速，加上大陸原料豐富，各地產物皆有不同，當地主管如何運用我們給予絕對的尊重。

第五、創新導向（差異化）的企業，以公司當年引進Haagenduzs為例，由於台灣的農業發展並不蓬勃，因此強烈建議採用原裝，不打廣告，不多開分店，只開設別緻的旗艦店，因此在上海投資pub時，也比照差異化的模式，由於上海飯店多為個體戶，很少商務飯店，因此公司講求品質，設計成外國人士專用的pub，但是台灣和上海跟風情形很盛，因此企業需建構獨占的價值，基礎能擴散或複製，讓啤酒不只是啤酒，桌椅不只是桌椅，塑造自我特色。因此在上海的pub採主題餐廳的經營模式，店內全為德國古老的裝飾，外觀則以德國古堡設計，共花了六百萬美金，來我店裡的人都是專程來並不是路過，即使附近陸續開了多家類似的主題餐廳，由於本公司的創新，開設至今仍是該區最賺錢的一家。

江丙坤曾表示台灣企業要移轉，食品產業必需移轉成科技產業，由原來的老本行提昇成原有的知識加上知識時代的新價值。因此，只要在台灣有領先的實力就可以到大陸去發展，經濟發展有三階段：勞力資源密集、投資、創新導向（差異化）。要能達到差異化階段必須要發展學習型組織，在做中學。

最後提供企業家幾項應守準則，懂得冒險是身為企業家的必備條件，企業家有50%的把握就會去做，專業經理人則需90%，而已經有150%的把握還遲遲不做的則是官僚。另外，勇敢放棄、力求創新、勤於改善、徹底使用資源，能做到以上功夫，經營一個成功且永續的企業絕非難事。