

昆明川達食品公司董事長羅霓雲接觸山葵產業超過25年，成功研發多元產品，她也是到大陸拓展山葵出口市場的先驅。



山葵變身綠人參 川達「嗆」出一片天

文 / 林明靖

俗稱「哇沙米」的山葵，是品嚐日本料理時提味的大功臣；但其實山葵用途很廣，還可拿來製作牙膏等具「殺菌」功能的產品。昆明川達食品公司董事長羅霓雲，從台灣阿里山出發，跨足山葵產業；2000年她更隻身前往雲南開拓市場，如今川達每年出口山葵近千噸，居大陸出口量之冠，成功把山葵變「綠人參」。

走出實驗室 靠「三專」闖出名堂

羅霓雲讀書時學的是水產製造，對微生物情有獨鍾、喜歡「細菌的世界」。剛出社會時，她在實驗室從事食品微生物檢驗工作，但做半年發現，這不是她最想要的工作型態。

1986年，台灣生鮮市場起步，日本料理也開始風行，羅霓雲輾轉栽進「山葵的世界」，全面打開視野，至今她投身山葵產業已超過25年。

羅霓雲直言：「山葵的市場不算大，很冷門，做這行不會讓你富有，但也不會讓你餓死。」她抱持著「三專精神」：專心、專一、專業，全力研究山葵加工技術、逐步拓展生產、加工、外銷通路，如今她已是領導120名員工的老闆，每年更要與超過5百戶種植山葵的大陸農民「搏感情」。

過去十幾年來，川達主攻山葵原料供應，幫全球客戶「客製化」各類山葵原料，除供給食品商外，也有不少客戶加工提煉製作牙膏、保鮮劑、抗菌油漆等產品。以出口地來看，川達約有90%山葵銷往日本，10%銷往美國、台灣，出口量約占大陸山葵輸出總量三分之二。

食品+文化 明年麗江創品牌

羅霓雲說，在大陸打拚多年，川達一直抱持「不踩客人業務」原則，不去跨足合作客戶的產業，專注

做好「原料供應商」角色。她認為，「如果客人信賴你，你只要專注把原料做好，他一輩子都會信賴你，這也是分工合作」。

過去幾年，羅霓雲曾陸續研發出山葵豆、山葵花生、山葵餅乾、山葵辣椒、山葵醬等產品，但「只送不賣」，只有少數親朋好友會收到「獨家美食」。

今年起，川達正籌備「轉型」，預計明年起要結合麗江傳統文化，推出自創品牌，以山葵醬、山葵餅乾打進麗江伴手禮市場。羅霓雲說，她希望把阿里山的經驗帶到麗江實踐，鎖定麗江一年3千萬的觀光人次，要結合麗江「納西族文化」，推出多款具當地風味的山葵產品。

當公司規模逐漸擴增，山葵品質如何把關？羅霓雲說，第一，原料鮮度一定要好；第二，種植履歷絕對要控管好，包括產品分類、異物雜質、細菌數等都要有效掌握。

為讓產品符合不同宗教、民族的需求，川達的山葵原料都有做清真認證（哈拉認證）、猶太認證，控管製作過程不能使用與豬有關的添加物。

「芥末」大不同 山葵種植成本高

一般用餐常會使用「芥末」，但坊間對何謂「芥末」常有不同解讀。對此羅霓雲解釋，全世界常見三種佐料會「嗆」，第一種是白色的辣根，也有「西洋山葵粉」之稱。辣根磨粉後加上食用色素，才會變成綠色，部分台灣店家使用的「山葵粉」，就是由辣根製成，通常成本較低。

第二種是綠色的山葵，目前台灣阿里山、拉拉山都還有農民在種植，但中國大陸產地大很多。種植條件上，山葵照顧不易、產期長、產量低，生產成本較高，但品質也較好、辣度夠。

第三種是吃港式飲茶時常用的「黃芥末」，是以芥菜子脫油乾燥磨成粉狀製作而成，一般人所講的「綠芥末」，則是指山葵粉，而非一般的山葵。

為何選擇種植成本較高、較難種的山葵？羅霓雲說，「山葵的產業比較有趣，從掌握產地原料品質到加工、通路，是一個生產鏈的概念，從中可以學到很

多」。她並直言「這個產業比較冷門，比較少人做」，她就可以專心投入研發，做出自己的一片天地。

羅霓雲表示，客戶對山葵加工的需求不同，有的要先漂燙、有的要用鹽醃過；客戶需要的部位也不同，有的要桿、葉子，有的則要根莖部份，「山葵可以變化出很多種不同風味」。

至於為何選擇到大陸發展？羅霓雲說，阿里山是她接觸、研發山葵產品的起點，但1999年發生921大地震，阿里山滿目瘡痍，讓她深刻感受到大自然的威力。當年她決定「出去看一看」，剛好發現大陸已有人到日本學技術，開始種植山葵，她便先到大陸試試。

羅霓雲指出，她一開始到大理投資，但因各種複雜因素無法正式營運，後來輾轉到呈貢、宜良發展，最後選擇在宜良設廠。如今川達山葵產地遍布雲南、四川等地，雲南種植面積大約4千多畝，加上四川就有高達5千多畝，產量驚人。

2年採收一次 山葵種植大不易

山葵多種植於高寒山區，羅霓雲說，山葵種植環境相當「嚴苛」，要有充足的水、濕度要夠、溫度也要夠低，「最適合生長的溫度是攝氏15度、20度，超過25度就不長了」。

羅霓雲指出，最困難的是，山葵不是3個月就能種起來，育苗需要半年，還要一年半後才能採收，加起來就是2年。

此外，山葵不像果樹，今年採完可以等明年再長大，「山葵採完就沒了，也可能因為天候問題，這個產地一下子全軍覆沒」。她如此比喻，「就算在這個產業待30年，山葵最多也只能收成15次」，做這個產業需要很大的耐心、毅力。

從20幾歲接觸山葵到現在，羅霓雲仍對這個被她稱之為「綠人參」的「寶貝」抱持高度興趣、呵護有加。她興奮地推薦：「山葵生吃也非常好，我在雲南學到一種新吃法，在熱湯中加入新鮮的山葵，喝下去瞬間有股嗆勁，非常舒服。」

她也常向員工推薦，在吃麗江知名的「臘排骨火鍋」時，可把山葵的花桿丟下去一起煮，煮到最後

「湯都不油了，變得非常甘甜」。

把員工當孩子 管理很有人情味

與其他多數台商不同，羅霓雲除了找親弟弟協助拓展日本業務外，並未聘用其他台灣幹部，由她親自領導120名陸籍中階幹部及基層員工，從設備、加工流程、作業指導，都不假手他人，由她親力親為。管理方式則是充分授權，很有台灣中小企業的「人情味」。

羅霓雲自稱名字很難唸，因此要員工叫她「羅小姐」即可，只有少數員工還是不習慣，稱她「老闆」。她指出，川達員工從18歲到60幾歲都有，還有員工跟著她10幾年；而她凝聚員工向心力的作法，就是「捲起袖子一起做」，且把員工當成自己的孩子。

她剛到雲南準備起步時，發現員工家境都很不好，便大方借錢給員工蓋房子，讓員工先有好的居住環境、改善生活。後來她更資助員工子女念書，不分階層都是資助到大學畢業。

羅霓雲說，她小時候是苦過來的，當時受教會姊妹協助，讓她順利完成學業，她希望在自己有能力時，也能拉員工的孩子一把。

還有不少農民也是在羅霓雲協助下，脫離貧苦生活。住在竹山鎮的山葵種植戶楊玉富，便是她努力拉拔的農民之一；楊玉富的大女兒如今在上海華東理工大學攻讀博士，便是一路受她的資助、栽培。

羅霓雲總是鼓勵員工和農民，「雖然我們是做工的，但只要我們做得好，我們就可以驕傲、有榮譽感」。她笑著說，「每位員工的故事都很精采」，有的人從原本走路上班，變成騎腳踏車、騎摩托車上班，因為經濟獨立了，在家裡也開始有比較大的發話權。

帶員工旅遊開眼界 用餐嚴控食安

羅霓雲給員工的福利不止於此。為讓員工走出雲南、拓展視野，她每年都帶員工出去旅遊，足跡從北京、上海等城市，到外國的新加坡、泰國、馬來西亞，

今年她更帶服務滿10年的員工到歐洲旅遊10幾天。

「我們公司營業額不大，但我很樂意跟員工分享！」羅霓雲直言，企業就是要跟員工共享，不是無止盡要有錢進來，「只要員工願意跟妳一起奮鬥，這個公司要倒很難。」她也把農民視為川達的支柱，「只要農民持續提供好的原料，川達就能生生不息」。

川達從事食品產業加工，羅霓雲對員工如何「吃得安心」，把關也相當嚴格。她指出，她會管控員工餐的三樣東西：豬肉、油、米。她發現很多豬肉都會施打抗生素，因此從不向外面的肉販買豬肉，而是請獸醫每10天送一頭檢驗合格的豬到工廠，在工廠自行切丁、製作絞肉，「全部自己來」。

為擔心買到「地溝油」，川達員工餐使用的油品都是現炸菜籽油。米則是使用員工家種植的稻米，精確掌控米飯品質。

堅守專業價值 不吝與員工分享

談起對台商的建議，羅霓雲說，她的經營理念是親力親為、自己帶頭做，但在執行上充分授權，「企業主只要幫忙看守每個關卡、門檻，就不會有人鑽漏洞」。她認為「專業、專一」是經營企業的不二法門，如果要擴大規模、跨足其他產業，還是必須奠基在「專業」之下。

羅霓雲說，她看過有些台商想跨產業經營，遠超過自己原本的專業，成功機率並不高。「不能在台灣做餐飲，到大陸卻要賣3C產品；在台灣做工業，到大陸卻要開餐廳」。她指出，知道自己的競爭力在哪裡、專業是什麼，是成功不可或缺的元素。

很多台商擔心公司被「坑」，因此與員工總是保持距離。羅霓雲說，她從不擔心這問題，她常說「做人要厚道」，因為她總是無私對待員工，員工自然也把她當家人，而非只是「老闆」，「員工每天都問我哪裡不舒服，很怕我倒下來，他們就沒工作了」。

羅霓雲說，她希望讓員工在公司感到榮耀、可以分享成果。「我一個台商的力量有限，但如果可以讓一百名大陸員工改變現況，這就是價值」。