

百富通集團總經理方立寰目前負責台灣營運，他重品質、點子多，從11年前至今已有七個品牌。



方家父子 打造莫凡彼親子樂園

—專訪百富通集團方立寰總經理

文 / 林庭瑤

「我回台灣那一年，SARS疫情正在發燒，飛機上每個人都戴口罩。莫凡彼（Movenpick）在台灣的直營店賠的很慘，倉庫囤積一堆冰淇淋，全是退貨的次級品。」百富通集團總經理方立寰回想2003年那段艱辛歲月，就充滿無限感慨。

事隔13年後，「莫凡彼」已成了繼「哈根達斯」（Haagen-Dazs）之後的第二品牌。百富通集團除了代理莫凡彼冰淇淋、瑞士Hero果醬等，同時也經營莫凡彼咖啡館、一花亭等7個餐飲品牌，還有橫跨兩岸三地的卡通尼兒童主題樂園，年營收新台幣12億元。

方家父子是如何創業，如何讓莫凡彼成為台灣人喜愛的冰淇淋？如何使莫凡彼餐飲事業開花結果？又如何把卡通尼主題樂園成為兩岸親子都喜愛的遊樂園，乃至於在中國大陸開枝散葉？

方家兄弟繼承家業

百富通集團董事長方子雄於1946年出生，早年

幫中信辜家做事。從台大商學系畢業後，1970年從全錄基層業務員做起。他回憶：「那時作業務沒別的，就是跑，一天要拜訪40家客戶。常常從萬華走到民生東路，被狗追、被人拿掃帚趕，半年就磨破一雙皮鞋。」

方子雄在中信集團待了25年，從經理、副總、執行副總，方子雄逐漸晉升成核心幕僚，當有次先總統蔣介石來訪時，他負責陪同大老闆辜振甫接見，還上場示範操作影印機。

1980年代，和信企業集團副董事長辜濂松要成立集團新事業部門，找了方子雄擔任主力。當中信成立健康食品直銷公司「松柏」，他是總經理。當中信與華航合資成立華信航空，他當副總，但問起戰功，他卻非常低調。

方子雄離開中信集團後，1990年開始進口瑞士Hero果醬，原本只是兼差，因在美國工作的兩個兒子方立宸、方立寰接連返台，繼承家族事業的衣鉢，經過一番轉型升級後，逐步在兩岸市場發光發熱。



◎方立寰提供

「莫凡彼」成了繼「哈根達斯」(Haagen-Dazs)之後的第二品牌。

長子方立宸
1970年出生、輔
大經濟系、在費城

攻讀MBA，次子方立寰1974年出生、中興法商學院合作經濟系、德州大學阿靈頓分校MBA和MPA，都是留美的「海歸派」。學成歸國後，方立宸負責中國大陸事業，方立寰掌管台灣，兄弟倆各自在海峽的一端，兩人分工合作。

引進莫凡彼 彌補童年記憶

方家代理莫凡彼冰淇淋引進台灣，是為彌補童年時期的甜蜜記憶。方立寰回憶：「考完高中，父親帶我們兄弟去瑞士玩，就住在莫凡彼飯店，吃到冰淇淋留下深刻印象，莫凡彼在瑞士是很知名的牌子。這家五星級的餐飲集團，全歐洲有130多家飯店與餐廳，冰淇淋是其中一項暢銷產品。」

當方立寰搭機返台的時候，剛好是爆發SARS的2003年，飛機上每個人都戴口罩。當年經濟一片蕭條，代理莫凡彼之路滿佈荊棘，莫凡彼冰淇淋標榜不用任何化學添加物，只用馬達加斯加島手工採收的香草，早期價格比「哈根達斯」(Haagen-Dazs)貴了一成，卻乏人問津。

最慘的是，在方家接手前的莫凡彼代理商，為了衝高銷量，曾把冰櫃放在加油站休息室、高速公路休息站販售，導致品牌形象一落千丈。方立寰說：「雖然有看到零售點，但是貨並沒有moving。」因為在那些地方根本不可能販售高價位的冰淇淋。

第二個問題是，早先的代理商沒有投資倉庫與冷凍設備，所有運送都是委外經營，造成台灣的配送制度奇糟無比，造成冰淇淋不是溶化掉，就是品質已經變差，所以，顧客很常買到即將過期或品質變質的商品，「我們一直接收到退貨，只好花錢把堆積如山的

冰淇淋報廢掉。」

為了重整旗鼓，方氏父子雙管齊下：一是建立自己的通路，另一是配送拉回來自己做。首先從原本40到50個零售點，縮減到不到10個，再專注去做餐廳與飯店的銷售通路：餐廳買了冰淇淋之後，就不會退貨，雖然量很少，開始有在動。其次是把配送制度拿回來自己做，短期內很辛苦，退回來很多庫存，倒貼了好幾十萬。

然後，再踏出重要的一步：從2004年在台灣展店。第一家店開在台北101大樓的購物中心設了冰櫃，然後再到美麗華百樂園開了家莫凡彼餐廳，接觸更廣更多的客源，不少人從餐廳才認識到這款冰淇淋，儘管一球從90元漲到100元，還是慢慢培養出了許多忠誠的客人。

莫凡彼咖啡館月營業額300萬元，一年內開了3家店，讓方氏父子發現這是一門好生意，但他們不同於其他連鎖餐廳品牌，並不主動出擊，而是等商場邀他開餐廳時，他們就按照商場需求設計新品牌：「配合商場可以談比較好的條件，其餘菜色設計、人員管理、設備等開餐廳的學問，大同小異。」目前已有七個品牌。

至於莫凡彼與哈根達斯之間的關係為何，方立寰說，莫凡彼的「競爭對手」就是哈根達斯，但哈根達斯又是「前輩」，因為在莫凡彼進來台灣的10年前，哈根達斯就已捷足先登。他說：「我們從哈根達斯學到不少的東西，它撐起了高價冰淇淋的市場，設定了一個牌價。」

無心插柳柳成蔭 成立卡通尼樂園

百富通集團除了莫凡彼冰淇淋打響名氣之外，還投資了「卡通尼樂園」這顆搖錢樹，尤其是在中國大陸火熱展店，竟是無心插柳柳成蔭。

SARS正烈的2003年，桃園台茂購物中心找方家父子開設室內遊樂園，因為前身的湯姆龍遊樂園因SARS造成生意緊縮而倒閉，把這近1000坪空間陳設大型遊樂設備、親子堡、投幣設備，命名為「卡通尼魔法叢林樂園」，意外大獲成功。剛好遇到對岸來台考察，長子方立宸激動告訴父親，他想把這門生意

複製到中國大陸去。

「一家餐廳初期投資是新台幣500萬，但一家主題樂園在大陸的初期投資，就是人民幣500萬！」方子雄起初心裡忐忑不安，但之後發現兒子的投資眼光是對的，因為上海缺乏娛樂，加上一胎化政策，父母特別肯在孩子身上砸下大把銀兩。因此，卡通尼樂園開幕兩年就損益兩平了。

在大陸經營的「卡通尼樂園」比台北的「兒童新樂園」還大一倍，有旋轉木馬、投籃機、碰碰車、桌上曲棍球，類似親子兒童樂園，也有一部分給年輕人的遊戲機。「我們做的是兒童遊樂園，場地比較大，像在做品牌。」

大陸人與台灣人吃的口味也大不相同，「牛排要醃過，德國豬腳要熬過」，但那是5~6年前的事，現在沒有了。「我們在蘇州開第一家是這樣子，這兩年中國大陸進步神速，全世界一線品牌都要去中國大陸競爭，他們很快就接受新的東西，愈來愈講究了。」

目前在中國大陸已開了43家店，華東遍及上海、蘇州、無錫、南京等大城，華北在北京IKEA展店，華中跑到武漢，今年會去重慶、成都開店，大陸每年以20%至30%在成長，大陸一年平均展店10到15家，2016年就要開18家店。

相對之下，台灣一年平均5家店成長，算是穩定

中成長。「台灣以營收來看，每年大概10%成長，批發生意成長7%，門市成長9%，我們有30家直營的小餐廳，平均約50坪。」

十年兩岸投資比例顛倒

至於台灣與中國大陸的投資比例？方立寰說：「11年前，我們七成在台灣、三成在中國大陸，現在投資比例顛倒過來，我們七成在中國大陸、三成在台灣。中國大陸以連鎖遊樂園為主，台灣是連鎖餐廳再加上貿易批發。」

如今，方家父子打造出橫跨兩岸三地的莫凡彼集團，目前旗下擁有專營頂級食品進口業務的百錄公司、莫凡彼連鎖餐飲事業、「卡通尼」室內兒童主題樂園、「富多美」投幣式自動快照亭等多項事業體系。

其中，百錄公司主要代理進口的頂級食品，包括「瑞士Movenpick莫凡彼冰淇淋」、「瑞士Movenpick莫凡彼咖啡」、「瑞士Hero喜諾果醬」等系列產品，通路以全台各大飯店、連鎖餐廳、頂級超市等為主。

但產品總要推陳出新，點子王方立寰就獨家推出新甜點「新火山噴發」。熱巧克力醬覆蓋在頂級巧克力冰淇淋上，襯以手工製作的巧克力布朗尼，服務生使用特殊方式點燃巧克力醬，製造火山噴發的視覺效果，每客售價高達新台幣

540元，顧客仍趨之若鶩。

「好吃的冰淇淋不是全然的軟，口感要有點韌才夠味；好喝的咖啡不是無盡的苦，要回甘才令人回味。」方立寰牢記父親這個名言，透過品嚐冰淇淋和咖啡，猶如在談方家的人生哲學。☀



©方立寰提供

方子雄（右一）當年是全錄的頂尖業務員，所以當先總統蔣介石（中左）來訪，他負責陪同辜振甫先生（中右）上場示範操作影印機。