

鮮活控股公司董事長黃國晃在中國大陸深耕近20年，對中國大陸市場有獨到的觀察。

「守、破、離」 鮮活用劍道精神 打入飲品市場

專訪鮮活控股公司董事長 黃國晃

文 / 林明靖

「世界的大市場，就在我們腳下。」甫獲選為「2016傑出大陸台商」的鮮活控股公司董事長黃國晃，在公司網頁如此描繪中國大陸的市場：中國大陸的發展，常常出人意料，唯有投入心力，重新認識、熟悉、融入……從做中學，邊行進邊整隊，才會逐漸茁壯、成長。隨著趨勢脈動、時時創新，正是鮮活融入中國大陸餐飲市場的成功之道。

1998年，黃國晃在中國大陸昆山獨資成立鮮活昆山廠，生產果汁原物料，主打中國大陸內需市場。鮮活先後開發出「濃縮果汁、果蔬汁、糖漿、果粒醬、特級果粉」等產品，並在2010年上海世界博覽會打響名號，搶占飲品原物料供應的領導地位。

鮮活合作客戶包括：85度C、都可（CoCo）、仙蹤林、快樂蜂、蒙牛、快樂檸檬等知名品牌。鮮活在華東區域市占率達60%，連鎖餐飲系統合作客戶，截至今年9月為止，共有83家、約9,430個門市。此外，鮮活在全大陸有超過200家經銷商通路，並和72個餐飲通路品牌合作，打入1萬8千多個門

市，成績斐然。

為開拓華北、華南市場，鮮活去年分別在天津、廣東租賃廠房，投入生產。由於營運規模持續擴大，明年昆山廠還要繼續擴廠，天津、廣東也將動工興建自己的廠房。

據統計，鮮活2015年合併營收為24.05億元，今年上半年合併營收13.04億元。等到昆山、天津、廣東都完成擴廠後，年產量、年營收都將有更大成長空間。

舉家搬到昆山 只為融入當地生活

回顧黃國晃與食品業的淵源，得從1983年，黃國晃22歲那年說起。當年黃國晃從軍中退伍，白天接下爸媽原本經營的「大東洋食品行」當老闆，晚上就讀嘉義農專農業機械科夜間部。他回憶道，「當時家中開的店，就是最早期的統一麵包店」，他早上工作、晚上念書，雖然辛苦，但也見證了台灣便利超商漸漸崛起的年代。

1987年，兩岸還未正式開放探親前夕，26歲的

黃國晃透過介紹，受邀到「廣交會」（中國大陸進出口商品交易會）觀摩，實際了解大陸與其他國家貿易往來的模式。當時雖只有短短五天，但對黃國晃來說，卻是無比震撼，令他印象深刻的是，「深圳成功複製了台灣的夜市文化，那才叫生機蓬勃」。

1990年，中國大陸開放部分農特產品可輸出到台灣，黃國晃便在台灣設立台灣鮮活公司，從四川進口蒟蒻，再提供給其他廠商加工製作成蒟蒻果凍、素腰花、素蹄筋等食品。自此也開啓了黃國晃與原物料供應的緣份。

1992年，黃國晃和朋友合資在昆山從事製造業，他慢慢開始熟悉中國大陸內銷市場的運作模式及生態。1998年，累積足夠經驗及資本的他，決定獨資在昆山成立鮮活工廠。

當時黃國晃做了一個重要決定：把太太、孩子都接到昆山居住，實質融入當地生活圈。聊起這段往事，他直說：「既然要在中國大陸創業，就不需要考慮退路，應該把那邊當作起點。」

有媒體把他「破釜沉舟」的行動解讀為「接地氣」。但他只是淡淡地說：「所有都是為了在當地存活做準備，如果要做中國大陸內需生意、賺人民幣、聘僱中國大陸籍員工，卻仍對這個地方陌生、有隔閡，怎麼說得過去。」他補了一句：「這不是要不要的問題，而是必須這樣做。」

帶著員工練劍道 取得信任感

從最早員工數只有20人的小公司，到現在成長為員工數600人的大公司，黃國晃自有一套取得中國大陸籍員工信賴的管理模式。

曾短暫在萬能工商擔任代課老師的他，把「家庭訪問」機制帶到中國大陸，他親自到員工家進行訪視，一方面掌握員工家庭狀況，也順便了解中國大陸社會基層生活需求及消費習慣。

此外，從小學劍道，具備教練資格的他，也把教授劍道作為拉近與員

工距離的「重要媒介」。

黃國晃說，在中國大陸要建廠，最重要的肯定是門衛（警衛）有沒有幫你把訂金、水泥顧好。因此，他首先從門衛「下手」，親自到門衛家中拜訪，告知他的父母親和太太：「我會教他劍道，讓他操一下身體，才能保護好公司。」

「幾個月後，當有新員工進來，門衛就晉升成劍道助教、小老師，久而久之，他覺得被尊重、有尊嚴，就能取得他的信任。」黃國晃說，當門衛慢慢成長、習得一身「功夫」，就能調去做總務、當組長，出路不受局限。

這樣的劍道訓練，至今仍是鮮活員工必備特訓之一。為此，黃國晃特別在鮮活昆山廠頂樓打造一間占地70-80坪的運動休閒中心，每天安排「晨操」時段，讓員工舉起竹劍練習劍道。

黃國晃強調，鮮活一直以來都是用「守、破、離」這三個劍道心法，詮釋鮮活的企業文化。鮮活從食品工業起家，後來隨著餐飲業技術精進及飲食習慣調整，鮮活又打破框架、進行創新，改良飲品市場的供應品項。

黃國晃舉例，飲品界龍頭可口可樂，成功打入各大小餐廳，占有超高市占率；但換個角度想，鮮活也可以為特定餐廳設計獨特果汁、涼茶、酸梅湯，讓這些飲品成為不可或缺的產品，「在這個行業裡制定新



鮮活在昆山、天津、廣東都有設廠，圖為鮮活果汁昆山廠外觀。

的遊戲規則」。

「站在過去巨人的肩膀上，看得更遠，產生新的影響力，進一步開拓這個行業，我將這樣的想法形容為守、破、離。」聊到感興趣的事，黃國晃顯得更精神奕奕。

上海世博會要求高品質 鮮活脫穎而出

回顧鮮活在中國大陸的發展歷程，最關鍵的時期當屬2010年舉辦的上海世博會。黃國晃指出，鮮活堅持用水果原汁做濃縮果汁，卻因成本高，在前面6、7年吃盡苦頭，在中國大陸市場遭遇不小困難，得面對其他業者壓低價格、削價競爭。

直到2008年時，中國大陸開始籌備上海世博會，當時比照奧運，以高規格看待世博內的餐飲規劃；原就採高規格、高品質生產的鮮活，在諸多業者中勝出，輕鬆通過認證。黃國晃得意地說：「上海世博內高達7成的飲品，都是由鮮活供應。」

黃國晃分析，台資餐飲業在中國大陸崛起，跟上海世博規劃有很大的關係，「它不僅讓西方的肯德基、麥當勞、星巴克進場，也讓台資連鎖餐飲在世博內大放異采」，包括85度C、六角國際、都可（CoCo）等品牌，都是在那一役打下好成績，因此被全世界看見。

除了高品質外，鮮活另一個優勢是有絕佳「客製化」能力。黃國晃表示，鮮活從早期的食品加工、食品工業，轉型到現在成為餐飲業供應鏈一環，其中最大的不同，就是可以因應餐飲業客戶「少量多樣」的需求，快速開發、生產不同風味的飲品。

為把鮮活打造成像「變形蟲」的生產模式，黃國晃決定把原來8條生產線拉高到24條生產線，每天可生產的產品種類，一下從8種暴增到80種。他得意地說：「這代表新品導入、舊品消失的速度，會更符合客戶需要，超乎原本食品工業的想像。」

黃國晃表示，鮮活開發、生產飲品的速度很快，客戶退貨率幾乎是零，鮮活自然沒有庫存問題。此外，鮮活與客戶間建立現金往來，不賒帳的默契，公司財務因此相對穩健。

在中國大陸深耕10多年，鮮活唯一遇到財務危

機的時刻，剛好是2009年準備衝刺上海世博市場、大展身手之際。黃國晃說，2009年昆山實施城鎮規劃，工廠必須遷移到城市外圍，當時鮮活面對中國大陸企業競爭，正準備大規模增資發展，資金周轉因此遭遇困難。

他向中國大陸銀行融資，以廠房抵押貸款，囿於當時大陸融資政策，無法借到令人滿意的金額。當時正逢台灣政府鼓勵台商回台上市櫃，他幾經考慮，決定在2012年9月回台掛牌上櫃，立即解決了財務危機，當時還有銀行主動上門要借錢給他，鮮活的市值、業績因此大幅上升，順利度過財務風暴。

台商發展關鍵：「了解當地需要」

談及給台商的建議，黃國晃指出，台商要打入中國大陸市場，最關鍵的是「放下成見、了解當地需要」，從在地民衆角度思考「這個市場要什麼？」而不是拿自己在台灣的優勢，強行銷往中國大陸。

他舉例，鮮活和其他早期「登陸」推動餐飲加盟連鎖的元老，當年就是看準台灣的珍珠奶茶、夜市文化將在中國大陸崛起，才一舉進軍對岸市場。

黃國晃說，另一個核心思維，則是要了解當地員工需要，他到員工家拜訪，「才知道有些人是划船來上班，或家裡環境非常困苦」。實際做家庭訪問，讓他更了解員工生活狀況，從此更能以同理心對待員工，贏得他們的信任。

黃國晃表示，唯有了解市場需要、員工需要，台商才會找到新的商機，擁有一批「可以陪著你走一段路的員工」；有了好的團隊，才有辦法在中國大陸立足、存活。他直言：「好的團隊，將是企業得以永續經營，決勝負的關鍵。」

他語重心長地說，很多台商在中國大陸能存活，是因為有一定資金、技術、品牌，才能屹立不搖。他提醒：「你是用優勢資源，在打一場不熟悉的戰役，但時間會消耗你的優勢兵力，如果你不懂當地需要，勢必很難在中國大陸長期發展。」

即使到中國大陸經商、生活已將近20年，黃國晃身上仍散發出那股年輕人特有的衝勁與敏銳觀察，也許，這正是鮮活能在中國大陸持續壯大的原因。🌊