

# 天下雜誌

CommonWealth  
Magazine

18 黃循財談美中台風險

42 金價創高還能買嗎？

88 航太龍頭首度赴美

186 ETF獲利王回防基金

228 大齡小偷為何增加？

2024年5月15日—5月28日

2024《天下》兩千大調查

## 獨家 AI 五十強 點亮台灣

2024

被黃仁勳稱為救星，台灣邁向最強AI島  
完整盤點「AI版營運績效五十強」  
哪些值得投資、關注？誰是「新電子六哥」？PS2

南僑橫跨油脂到餐飲的兩百億帝國 文 | 趙瑞 攝影 | 王運輝

# 全家、Godiva都指責它 陳飛龍70年不敗祕訣

年營收破兩百億的烘焙油脂龍頭南僑，去年再成長一成。不僅幫全家代工的冰品即將興櫃，米餅還稱霸全球。這家七十歲大廠如何在跨領域中，不斷登陸造極？

「管別人怎麼做，我一定贏。」八十六歲南僑會長陳飛龍霸氣地說。他半世紀牽頭下，事業橫跨肥皂、冰淇淋、冷凍麵團到米其林餐廳的南僑集團，在各領域獨佔鰲頭。

台灣內需飽和，南僑卻一支獨秀。二〇二二年營收突破兩百億大關，在去年營收平均成長率僅〇·五八%的食品原料企業中，南僑成長一〇·七五%，不僅是該行業別十大之首，也是營收破百億唯一一家成長超過一成的食品原料企業。

除了疫情間爆發的洗劑，去年回

歸正常，各事業通通成長。四年

來，烘焙油脂龍頭的營收結構也在悄悄變化：跟一九九一年比，油脂佔南僑總營收從六二%減到五七%，冰品與冷凍麵團則迅速成長，各從五%上升到八%和一一%。

## 冰品市場挑戰一統天下

台灣人最熟悉的南僑產品，已不是水晶肥皂，而是雪糕與麵條。去年營收二十二億的皇家可口，正是陳飛龍口中的「大金雞」。

「我八歲就想賣冰了。」陳飛龍兒時家附近有冰廠，製冰機「空隆空隆」的聲音從小就在腦中不斷迴響。機會來時，他從統一買下台南冰淇淋廠房，一九八八年踏入冰品事業，以曠世奇派站穩腳步，甚至曾為台引進哈根達斯。

南僑花了七年才轉虧為盈，如今證實冰品確實是門好生意。台大商學院教授郭佳璋觀察，國人一年四季，從老到幼都在吃冰，「可以養生健康、趣味、也能高端化。」變化性無窮。南僑除了自有品牌杜老爺，還幫全家霜淇淋、Godiva代工。「在冰品，我們有機會一統天下。」陳飛龍眯起兩眼笑說。

但皇家可口不只賣雪糕和甜筒。董事長周明芬透露，佔營收超過兩成的急凍熟麵，獲利不輸冰品。

一九九八年，陳飛龍靠好人緣獲得急凍熟麵技術。他結識白天是日本文香川縣觀音寺市市長，晚上擔任加藤吉株株式會社社長，人稱「日本男阿信」的加藤義和。兩人意氣相投，加藤義和把急凍熟麵技術傳授



市食看  
基到者  
利足我  
找跨「我  
龍劑是們  
飛洗餐，  
陳從品是  
場，與的  
是長期利  
潤。」

不變，」他道出南僑  
七十年經營智慧，  
「都不如『知變』來  
得重要。」  
細看，冷凍麵與冰

陳飛龍在香港出生，住過上海、台灣、美國，懂得製麵技術有更大潛力。除了讚岐烏龍麵，南僑急凍熟麵跨足中式刀削麵、拉麵和義大利麵。「應變、求變、

現在，南僑急凍熟麵全台有兩萬多個客戶，包括八方雲集、雙月、長榮空廚。「煮久不會爛，一分鐘可復熱，」南僑總裁李勳文驕傲地說，連台北牛肉麵大賽都指定使用，更曾創下關西服務區南僑自家品牌「本場流專業麵店」，過年間一天賣出六千碗紀錄。

### 急凍熟麵技術多角經營

給陳飛龍，幾乎沒收授權費。當年台灣僅有冷藏麵，南僑則第一次讓國人嘗到保存期更長，更Q彈的冷凍麵。他第一條產線就砸了三億。

製造業  
排名

169

南僑投資控股

- 成立/1952年
- 會長/陳飛龍
- 總裁/李勳文

### 勝出關鍵

聰明多角化  
冰品加急凍熟麵，  
物流到通路客戶重疊，發揮綜效

善用各地優勢  
在泰國生產高附加  
價值的米製食品，  
出口到全球

### 營收



### 稅後純益



單位：新台幣 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021

品在冷鏈運輸、倉儲到通路客戶都有重疊，南僑多角化經營背後總有邏輯。  
另佔南僑營收六成的中國，一條曲線在成長。  
「大陸烘焙業很競爭，但在他們勢力範圍外，我們能順風順水。」

陳飛龍總能從利基市場切入，做到全球第一。十年前，南僑投入嬰兒米果市場，還成立研發中心，如今全球市佔第一，還幫雀巢代工。



陳飛龍謙虛口吻沒說的是，南僑九五年開始耕耘中國，靠一條龍服務幫烘焙業者開店，深度經營客戶關係。「南僑最強的是搶佔客戶心智。」德麥發言人邱俊榮佩服，早期，南僑植脂奶油、酥油賣得比天然奶油還貴，客戶還買單，關鍵是南僑當顧問，幫忙研發產品，客人賺錢，自己也賺錢。

南僑佈局多年，解凍即可烤焙的冷凍麵團，在疫後復甦，缺工下大發酵。九一年於中壢設廠，三十年前就跨入冷凍麵團，品項超越三百種，台灣年輕人時下最夯的扁可頌、年輪可頌、千層生乳吐司，它

通通都做，技術、配方都領先市場。南僑去年中國冷凍麵團營收從九、五億台幣成長到十五、九億。

### 嬰兒米果全球市佔第一

很多人不知，泰國是南僑第一個海外基地，八九年在萬磅設廠。為何選泰國，又在運輸不便的內陸？陳飛龍獨具慧眼，「內陸環境比海口穩定，農村工人多。」南僑為當地創造就業，與政府關係圓融。

泰國米好，適合做米果、調理熟飯、調理粥等米製品。當地人沒有著眼天下，卻被陳飛龍看到機會，「他們現在要來競爭已經來不及。」如今泰國南僑產品從美國Whole Food、德國Aldi、日本永旺賣到中東家樂福等七十餘國，讓老外把鵝肝醬放在薄型米果上，當成雞尾酒會前小點。

陳飛龍也總能從利基市場切入，做到全球第一。不論高低端，只要有未被滿足的需求，且有機會做到第一與唯一，就能把小市場變大生意。十年前，南僑投入嬰兒米果，



成立「嬰兒米果研發中心」，如今南僑是全球嬰兒米果市佔第一，還幫雀巢代工。領軍南僑逾五十載，還會顛覆哪些

市場？「我想做糖炒栗子，」陳飛龍在追問下答，「但沒合適條件，我一輩子也不做。」原來不斷取捨，才是巨頭南僑的不敗祕訣。■

鳥嶺其產，銷接逾  
銷的南僑，年  
熱銷的南僑，年  
超市也出自南  
○龍麵也出自南  
急凍麵每年消費  
200萬人次消費者。