

台灣企業和年輕人如何在異國經營品牌與通路—泰昇公司董事長戴朝榮專訪  
整理/詹前恩

〈財經熱點〉—主持人林宏文學長



以嬰兒紙尿褲產品在中南半島半場開發出一片天的泰昇國際公司，去年在原物料價格下降及高毛利嬰兒拉拉褲銷售比重提高挹注獲利之下，全年純益達 2.88 億元，年增 18.7%，每股稅後純益(EPS) 9.41 元；泰昇董事會決議將配發6元股息。

泰昇國際以自有品牌產品深耕越南、柬埔寨等東南亞國家之嬰兒及成人衛生用品產業，並以代工方式為非洲、歐美等地客戶開發設計符合當地民眾消費需求的產品，透過其生產技術及通路經營等利基，提供客戶多元的產品規格與服務。戴朝榮認為，台灣年輕人應該走出舒適圈，到新興市場去找機會，如此台灣就有轉型升級的機會。

#### 品牌通路的經營是長線戰爭

**主持人：**先請教戴董事長泰昇國際當初為什麼切入到紙尿布市場，印象中大家都買的都是國際大廠牌像幫寶適、大王等等，台灣竟然去做紙尿布，而且還在新興國家做到這樣的成績？

**戴朝榮：**我也算是白手起家，職涯前四、五年就已經在尿布這個產業，後來在經營權有狀況，我必須要離開，中間我也做過其他產品，但是做的很辛苦，也沒有什麼賺到錢。這個寶貴的經驗就是隔行如隔山，最後還是回到自己的老本行，在這個不織布、尿布的行業好好去努力。

台灣本身已經成熟，而且少子化，市場衰退，所以市場未來潛力是很重要的事情，當初創業時在台灣還有主場優勢，但是沒有太多的機會，往外一看就覺得越南最適合，第一個沒人在做尿褲，我是第一家在那邊投資設廠，第二個它是人口大國，有九千多萬，可能在未來幾年可能而且又年輕化。在整個經營佈局上要能夠事半功倍，好的市場的時機點跟成長點，可以讓你比較容易切入。

其實這個產業門檻蠻高的，競爭者都是國際赫赫有名的大公司，因此必須要很聚焦，你要很有智慧、堅持心跟耐力才有辦法生存。

**主持人：**其實你在創泰昇之前你也是有很多累積的經驗，甚至有失敗的經驗，在大陸你也試過，但是大陸那種主力戰場，跟國際大廠競爭比較難有機會，所以你是因為這樣子選擇比較好機會的越南市場。

**戴朝榮：**沒有錯，我也投資大陸，只是做了三年虧了不少錢，大概賠了有兩百多萬之後退出，所以也不是說我很厲害，是我們有血汗的教訓。我後來才覺悟到那原來是奧運市場，如果我們不是奧運的身手，不是那個等級，那麼對不起請到適合你發揮的場域去跟人家競賽。

但是從另外一個角度來講，也不是說中國市場或重量級市場我們就要放棄，因為品牌跟通路的經營是十年、二十年磨一劍，什麼時候決戰？什麼時候再打回主力市場？我們可以先把自己實力養大，等到我們真的是奧運級的身手，誰怕誰呢？品牌通路的經營是很長線的戰爭，台灣很多模式可能是講求短利，我們看到的成本壓低、代工，這些東西都是短期就可以賺到錢的。

#### 英語能力還是最重要

**主持人：**戴董也做過製造業，現在則往品牌跟通路去經營，目前在越南是前三大，在柬埔寨是第一大，在西非等很多國家的是第一名，每個國家的市場經營都有它的 Knowhow，尤其像是越南，幾萬個通路在那裡，你當時是怎麼做的？

**戴朝榮：**坦白講在越南就好像在競選總統一樣，總共跑了三圈，越南全長南北大概三千多公里，我在幾年內幾乎每年都要跑兩圈，所以加起來連續跑了三年。我們是採用建立經銷商，每一個省市鄉鎮都要建立，建立了以後，就有點像選舉，我也要陪著去拜票一些零售點，這樣子點點滴滴開創起來的。

順便給年輕朋友一些建議，你不要想說到越南去越文一定要很通才可以做越南內銷的生意，事實上英文也可以通，初期不行的話，可以先帶著翻譯。其實東南亞尤其像是越南這種年輕化的人口，英文能力都不差，英文能通，各行各業大概都可以做。我們的人才也比較全球化，這是很重要的軟實力，讓你在國際移動複製成功經驗的時候，可以比較快去轉移跟擴張。

通路其實是一步一腳印，因為這個不是形象牌，我們這個全部都是單點，三、四萬個點每一個點都是老闆，而且彼此可能都還有競爭關係，那怎麼搞定？所以都要去搏感情，除了本身產品你有它核心的競爭力以外，當然供應都很多，同一個品種很多個供應商，那老闆為什麼要賣你面子，當然就是你要去跟他好好的經營，服務也要好，也要看的起他，不可以有種族歧視，或是語言交流等，都要很細膩的去對待，要尊重人家。

#### 成為當地（經濟）貢獻者可以自我保護

**戴朝榮：**所以我們就是透過這樣很多的過程，讓人家了解我們是真的誠心誠意來這裡做生意，尤其是對年輕人，除非你一直想要待在舒適圈，如果想要享受跟好的成就跟成果，要勇於開創，但是用心地去做，那個心要是正面、好的心，那麼時間都會站在你那方，即使短期沒有很大的利益，但是後面會有很大的回報。

另外我現在也擔任越南台灣企業家聯誼會的會長，我一直強調異業交流，我們裡面有不錯的標竿企業，像是中鋼、統一、寶成、儒鴻這些不錯的企業，在這個過程我也不斷的在鼓吹，一定要對當地有貢獻。尤其是台灣的處境很辛苦，因為我們沒有邦交，或是有時候還有國際一些無情的對待，你在這種狀態下要到國外發展，沒有很好的國家保護，我的**破解之道就是成為當地的貢獻者，至少在經濟上是一個重要的貢獻者**，是它國家經濟發展過程的推動者之一，這樣自然你就會得到它們的尊重，因為你幫助它，它也會回饋給你。

我也要強調要善待員工，勞力密集的產業，成本必須斤斤計較，可是在這個之前，你是不是要好好思考，當地員工的生活有沒有更好，薪水有沒有一定的水平，至少讓他的生活各方面可以符合一定水準，會去做工的其實都是好孩子，至少我的看法是這樣子，我們在這個過程裡面也得到很好的回報。

我們在企業裡面盡量要做到透明、公開、分享，尤其是在帳務跟稅務上一定要合規合法，不要去弄兩套帳，因為至少我的理解是這樣子，而且我的對手是國際大廠，如果我把我的水平拉到國際大廠的水平，我自然也會水漲船高，就算我跟他們比賽跑輸了，但我還是進步很多，因為我跟強手在競爭。

#### 脫離舒適圈，了解成功是要付出代價

**主持人：**剛剛講到就是說很多的這個台灣企業都在做轉型跟升級，尤其是年輕人現在也都在想出路，戴董對年輕人有蠻多的期許，而且我們未來的機會就是說台灣要走出以前的困境，是不是也提供一些你的想法？

**戴朝榮：**從年輕人的角度來看，我指的是三十幾歲以下的年輕人，你說要叫他吃苦耐勞我覺得是很難的一件事情，有時候不是說他有沒有那個個性，有很多是因為環境，我們五十幾歲這代還算是吃過一些苦，因為我們當時沒有那麼好的經濟環境，吃苦也沒有什麼奇怪，但說要我的小孩子去吃苦就很怪了，不是因為我是上市公司的大老闆所以我的小孩沒吃過苦，不是這樣子的，而是這代的小孩成長環境本來就沒什麼吃到苦。所以我們也不會刻意說要叫他吃苦，然後去虐待小孩吧？這樣是不太對的，我們也不應該苛責小孩，而是要去看有沒有適合他們發展的一些路。

我覺得最重要的是要脫離舒適圈，他必須要去了解成功是要付出代價，但是那個代價不是要去吃苦耐勞，不是要去做苦工，而是你要耐得住孤獨，要耐得住前端的一個辛苦，這是我想給年輕人一個很大的建議。

其次我認為品牌通路真的是台灣必須要去走的路，因為在製造業的氛圍裡面，或是經濟循環裡面，要得到高利潤真的比較難，我想有時候我們也要去秤一秤自己的斤兩，譬如說我們這個行業，國際大廠它的研發能量很大，它有時候一間公司的市值可能是一個國家的GDP總額，那要跟他硬拚嗎？我們是不是有其他的選擇，這就要很智慧的去佈你的局，例如說有一些藍海市場雖然不大，但是不是值得你去經營？或是比較末端區隔化定位的產品能不能去經營？而不是硬碰硬的去推國際大廠的主力產品，有很多可以做戰略上的佈局你還是可以跑得很快。

我其實也蠻喜歡研究韓國的崛起，它代工也不多，人口也多我們沒多少，我們是歸咎它們有幾大企業，但是幾大企業的發展過程難道就輕鬆嗎？它沒有面對美日歐強權的競爭嗎？是一樣的啊！但是你想想看它沒有放棄它的品牌夢，它先去中東、非洲，所謂現在的新南向，它那時候就去佈局了，幾十年前那也是孤獨的一條路，但是同樣的幾十年磨一劍。我們不能說自己小，然後自廢武功，瑞士跟荷蘭不夠小嗎？它們都有自己的品牌，雀巢、飛利浦去翻翻它的歷史，少則一百年多則兩百年，品牌之路是這樣在走的。

所以我們自己在行銷上面還有很多要學的地方，即使到今天還是覺得我們很渺小，我們還有很大的空間要繼續成長跟茁壯，東南亞是應該說我們國際化通路最近的一條路，也是最靠近的地方，這關你跨不過去那不用想印度跟中東了，這的確是蠻困難的一件事情，但至少我還是很務實的去看每一個步驟跟拓展的計畫，還是要由近而遠，十年、二十年你回頭再看，就會有很巨大的收穫。

**主持人：**我們是在東南亞以及新興國家，剛講到我們在東南亞有越南跟柬埔寨，兩個國家已經佈局的相當的深入，我相信東南亞還有很多國家市場機會還很大，另外其實我還要請戴董跟我們分享，泰昇在法屬留尼旺還有喀麥隆也有佈局，跟我們分享一下這些新興國家怎麼經營？

**戴朝榮：**這兩個國家跟越南有一個共同點，甚至跟柬埔寨都有共同點，它們原來都是法國的殖民地，法屬的殖民地都有一些連結，像是喀麥隆也好，法屬留尼旺也好，它們本來就都有連結，所以我們在這個過程就會引導過去。

另外關於種族問題，黑人他懂得不會比你少，尤其我也在那邊有跟我客戶的這些幹部做演講，會發現他們提的問題很專業，他們對於行銷的知識也不會比你差。而且很意外是說他們的母語是法語，但是他們的英文也非常好，這不是說單一從越南來看，全球化已經到處席捲，你要寄望成為贏者圈、勝者圈，那麼可能你具備國際化的能力是必須的，不然可能就會被邊緣化。因此，不要有一些種族或者是偏見看低他們，不是這麼一回事，他們該有的專業跟水平會讓人很驚艷，全球化就是這麼一回事。

節目分享：[http://www.uni967.com/newweb/index.php?menu=2&page=2\\_1&ID=14549](http://www.uni967.com/newweb/index.php?menu=2&page=2_1&ID=14549)

