

「還有30秒開始秒殺，大家準備好了嗎？」「爆品鏈接已經上了，寶貴們趕緊搶啊！」臨近「雙十一」，三能集團首次舉辦線上線下特賣會，其中在電商平台開設的三個直播間破紀錄地吸引30萬人觀看。

●香港文匯報記者 賀鵬飛 南京報道



●盧英傑(左)和同事正在直播。受訪者供圖

●張志豪介紹三能開發的新款烘焙器具。
香港文匯報記者 賀鵬飛 攝



台商二代玩直播 內銷闖出一片天

引領家族企業突破疫情貿戰困境

這家專門生產烘焙器具的老牌台資企業，在「少東家」張志豪的帶領下進軍電商直播，去年線上銷售額突破1億元(人民幣，下同)。包括張志豪在內，近幾年一些年輕的台商二代積極借助電商直播等新渠道，拓展大陸內銷市場，為家族企業注入新的發展動能。

年直播逾500場 線上銷售過億

三能集團1982年創立於台灣，2000年在江蘇無錫成立三能器具(無錫)有限公司，主要生產各種烘焙器具，產品式樣多達兩千餘種，線下經銷商門店超過1,100家(大陸800多家，台灣300多家)。2018年12月，三能集團在台灣資本市場掛牌上市，成為第一家掛牌上市的烘焙器具專業廠商。

2016年，張志豪嘗試在大陸電商平台開設網店，帶動三能集團線上銷售快速成長。隨後集團專門成立電商子公司，並在去年迎來前所未有的機會。

去年新冠肺炎疫情爆發後，三能集團的線下銷售一度受到巨大衝擊，但線上銷售迎來爆發。由於很多被迫「宅」在家裏的人們紛紛化身家庭煮婦或煮夫，張志豪和團隊抓住機會，開通網絡直播，指導網友烘焙麵包、蛋糕等食品，受到網友的熱烈歡迎，並帶動三能旗下家用烘焙器具銷售異常火爆。

「去年我們直播了500多場，粉絲數量一路上漲，目前線下旗艦店粉絲數量已經超過41萬。」張志豪難掩興奮地說，疫情爆發初期，三能烘焙器具在線銷售額一度暴增二倍到三倍，此後雖然有所回落，但全年在線銷售額也比前年大幅增長40%以上，已經佔到集團總銷售額(3.4億元)的三成左右。

自創品牌利潤追平父親30年老廠

另一位台商二代盧英傑也從電商直播中嘗到了甜頭。盧英傑的父親早在1992年即在無錫創辦一家皮具廠，長期為美國企業貼牌生產各種皮包，每年銷售額

數千萬元不等。但2013年盧英傑從武漢大學英語專業畢業後，進入父親的皮具廠工作時，皮包貼牌生意已經大不如前，父親決定轉型生產尼龍電腦包、商務雙肩包等。

不過盧英傑認為，隨着大陸民眾收入的提高，消費升級趨勢日漸明顯，人們對產品設計和品質的要求也會不斷提高，在此背景下，設計精美的真皮包具一定會受到消費者的歡迎。為此，他向父親提出重新生產真皮包具，並且自創品牌，通過網店拓展內銷市場。父親對此感到驚訝，不過最終還是決定讓兒子嘗試一番。

很快，盧英傑就註冊了「函夏 HANHSIA」品牌，並在電商平台開設網店，主打輕復古風格的手工牛皮包。皮包也全部由他和另外一名設計師設計，沒想到竟獲得不少消費者的喜愛，並逐漸形成固定的粉絲群體。

電商直播興起後，盧英傑和一名同事輪流上陣直播，向消費者講解「函夏 HANHSIA」皮包的設計理念、生產工藝等等，迄今已累積了46.5萬粉絲，且直播轉化率越來越高，品牌知名度和美譽度也不斷擴大，去年線上銷售額已經超過1,000萬元。

他透露，雖然自有品牌的銷售額只佔家族企業總銷售額的四分之一左右，但利潤已經和父親苦心經營30年的貼牌生意持平，因為自有品牌的毛利率高達50%以上，而貼牌產品的毛利率一般只有12%至20%。

談及未來發展，盧英傑表示將以線上和內銷市場為主，希望有朝一日能將「函夏 HANHSIA」做成「人手一隻」的國民品牌。



●盧英傑正在直播介紹函夏手工牛皮包。受訪者供圖

從 OEM 到 ODM

老台企開闢新天地



●台宜陶瓷生產的部分陶瓷產品。



●陳建宏介紹台宜陶瓷設計的產品。香港文匯報記者賀鵬飛 攝

「星巴克非常受歡迎的櫻花杯，就是我們生產的。」擁有34年歷史的老牌台企台宜陶瓷有限公司接班人陳建宏，帶領企業從OEM(代工貼牌生產)向ODM(原始設計製造)轉變，不斷開發新產品並開拓內銷市場。星巴克、迪士尼、康寧玻璃等國際知名品牌，以及大陸市場近年走紅的北鼎、一鳴等品牌企業紛紛伸出橄欖枝，與台宜陶瓷合作。

台宜陶瓷1987年在台灣創立，2003年在聞名中外的「陶都」——江蘇宜興建廠，主要為外國廠商代工貼牌生產陶瓷、玻璃用品，產品出口佔比一度高達八成。不過中美貿易戰爆發後，台宜陶瓷的出口產品也在加稅之列，美國客戶趁機大肆壓價，導致出口利潤大幅下滑。而隨着新冠肺炎疫情席捲全球，出口業務又受到進一步衝擊。

面對變化，陳建宏在父親的鼓勵下，發揮公司擅長的釉水裝飾和多器型開發優勢，持續加大研發投入，注重新產品的设计開發，加快向ODM模式轉型升級，並積極拓展內銷市場。

針對個性化需求建設設計團隊

針對一些重要客戶的個性化需求，台宜陶瓷組建了專門的研發設計團隊。例如，每到星巴克發布新款咖啡杯前，台宜陶瓷的研發設計團隊都要加大馬力，基本上每周開發10款以上的不同新品，而且每款新品從設計到批量出貨不能超過90天。

「星巴克的採購價高於同類產品的市場

價，但要求很高，很有挑戰性。」陳建宏表示，星巴克採購的產品更新很快，交貨期也很短，只有具備較強的研發設計能力和成本控制能力才能完成，否則即使接下訂單也很容易虧本。

同時，台宜陶瓷開發的很多專利產品，獲得越來越多的大陸企業青睞。例如，北鼎品牌的餐具系列、一鳴品牌的陶瓷產品就是由台宜陶瓷設計生產。陳建宏透露，目前台宜陶瓷的內銷產品佔比已經快速提升到四成左右，預計明年將會超過一半，取代出口成為公司的主要業績增長點。

加大生產設備自動化和智能改造投入

另外，近幾年台宜陶瓷還加大了生產設備自動化和智能改造的投入，例如在燒窯時實現智能化溫控，不必再像以前那樣要工人師傅一直看守，隧道窯由此完全實現自動化，能夠全年不斷生產，大大提高了生產效率。台宜陶瓷的員工總數已從過去的1,000多人減少到300多人，但產值仍然保持增長。

陳建宏坦言，自己大學所學的是經濟專業，對陶瓷生產並沒有興趣。因此，一開始到家族企業接班時，曾和父親產生矛盾，並負氣出走，到其他地方工作。不過他終於感受到父親的良苦用心，並和父親一起帶領家族企業戰勝困難，開闢出一片新天地。

「老爸最值得我學習的是他對陶瓷的執着和熱情。」陳建宏說，自己從父親身上感受到老一輩台商艱苦創業的精神，這種企業家精神在任何時代都是必不可少的。

自喻「獅頭魚身」 立志傳承創新



●三能員工正在進行直播。
香港文匯報記者賀鵬飛 攝

「我們希望三能成為一家『獅頭魚身』的企業代表。」作為三能集團的接班人，張志豪以新加坡的標誌獅頭魚身像比喻家族企業，即「二代」在父輩的「魚身」基礎上傳承並有所創新，最終成長為一頭勇猛的獅子。

15年前，因為父親身體不適，張志豪中斷學業到無錫協助父親管理家族企業。不過嚴厲的父親並沒有讓他直接接班，而是從基層員工做起。「當時我爸每個月只給我開800塊錢的工資，其他人以為我是『富二代』，經常要我請客，這樣每個月工資不到月底就花光，真的成了『負二代』。」張志豪笑道。

結合時尚元素開發創意產品

熟悉家族企業業務流程後，張志豪逐漸被父親委以重任，負責國內外市場的銷售。不過剛開始接手時，公司產品銷量一度下降，這讓他感受到巨大的壓力。「有一次被老爸

責怪後，我都想從樓上跳下去。」張志豪說，直到後來帶領團隊開發出一款「爆款」新產品，單個產品就帶來3,000萬元的銷售額，超出其他新品銷售額的10倍，「從此終於可以在我爸面前抬起頭來」。

張志豪主導的電商業務屢創佳績，更是令父親驚喜不已，同時也令父親認識到三能轉型的必要性。如今，線上銷售已經成為推動三能集團業務發展，特別是內銷市場增長的主要動力。內銷市場為三能貢獻了七成左右的營收，而其中一半左右來自線上銷售。

雖然新冠疫情穩定後，線上銷售增速會放緩，但是很多消費者已經養成了線上購物的習慣，直播業務仍會持續增長。張志豪表示，三能仍將持續發力電商業務，除傳統電商平台外，還借助微視、抖音、小紅書、bilibili等平台加強行銷，特別是積極普及烘焙和食品文化，結合時尚流行元素不斷開發創意產品，例如和小黃鴨品牌合作開發聯名

吐司盒和餐具等，以增加對年輕消費者的吸引力。

不斷增強客製化研發能力

對於線下市場，三能注重和線上產品的差異化，並不斷優化消費者的現場體驗。同時，三能也不斷增強客製化的研發能力，為肯德基、必勝客、星巴克等餐飲連鎖機構開發新產品。

另外，三能還和南僑食品、日本製粉等知名食品企業合作，通過線上線下渠道進行網銷式營銷，致力成為一站式家庭烘焙方案解決者。也就是說，在三能的線上線下門店，不僅可以選購三能的烘焙器具，還能選購烘焙所需的各種原材料。

在張志豪看來，面對市場的不斷變化，家族企業也不能安於現狀和墨守成規，而是要在傳承父輩艱苦創業精神的基礎上不斷創新轉型，這樣才能永葆發展活力。