

小磨坊國際
Tomax

小磨坊國際貿易股份有限公司

自然取材、美味天成

董大斌

自然取材、美味天成



小磨坊國際貿易股份有限公司 總經理

董大斌

不忘創業的初衷，以一種單純的意念，天真的堅持到底，完成自我實現。

「用香辛料詮釋食材的特色，喚醒食物靈魂，讓味覺驚艷，」小磨坊董事長兼總經理董大斌娓娓道來他對香辛料與食材結合，希望達到「取材自然，美味天成」的境界，也誓言要做華人市場的標竿企業，只要「想到天然食材，就想到小磨坊」。

全家投入 家庭工廠起家

董大斌是金門人年，八二三砲戰前，全家從金門搬到台北，董父軍職退役後，1964年在台北新莊創辦「富國產業社」，從事製造玻璃瓶包裝香辛料產品；1976年成立「董氏興業股份有限公司」，主要以家裡客廳做香辛料研磨、玻璃瓶分裝，並於各市場、商場販售。

董大斌東海大學企業管理系畢業後，曾任職於南僑集團旗下的歐斯麥擔任行銷企劃。1984年，因為家人身體狀況不佳，經常得家裡及醫院兩地奔波照料，因此辭掉工作，回到家裡幫忙，當時他還一邊準備公費考試，一心想到日本留學。

回想剛接下父親事業後，對於香辛料市場一知半解，聽前輩說香辛料就是「磨粉」、「包裝」，他當時心想這樣的行業只是分食食品市場的碎屑怎麼會有前途？

當時，董大斌每天一早要到菜市場買菜，回來交給在廚房幫忙的員工準備中餐，整個上午他跟5、6名員工忙著製作產品，下午則忙著到處送貨或登門拜訪客戶。

董大斌回憶那年的除夕夜，他忙到天黑才回到公司，整理帳冊後，發現忙碌了一整年竟然只賺100萬，他當下告訴自己，「我不會是只過這種日子的人。」

董大斌說，以前他帶著名片去拜訪客戶，要求試用他生產的香辛料，但常常被拒絕，至今讓他印象最深刻的是，記得有一次他將名片畢恭畢敬地交給客戶，但對方收下後，竟當著他的面，「用我的名片來刮除桌上的煙灰」，這件事深深地刺激了董大斌，他發誓將來一定不再讓人看不起。



1989年父親病逝，哥哥身體不佳，由董大斌繼承家業。面對突來的變局，董大斌與家族商量建議，希望給他10年時間全力衝刺，期間內大家均不得分紅，以加速資本的累積。

全心全意投入這個產業後，董大斌發現香辛料其實是富含著豐富的人文氣息，背後隱含著異國的風情與文化，「這個產業有千年以上歷史，甚至可以追溯到唐代的絲路，500多年前哥倫布原本也是要到印度去尋找香料，結果卻發現了新大陸，香料史是一部浪漫、血淚的帝國殖民史。」

喚醒味覺 更要謙卑處世

董大斌心想公司不能是只賣黑白胡椒、辣椒粉這些產品，1994年將公司重新定位為「香辛料的詮釋者」，認為舊有品牌「鑽石牌」較無想像空間，因此把家族留下的招牌拿下，掛上「小磨坊」新品牌。

談到「小磨坊」的命名，董大斌心中隨即浮現一幅夕陽西下，炊煙四處，辛苦一天的人們回到家中，享受晚餐的溫馨畫面；他說「磨坊是以風力、水力推動磨，來研磨麥子、穀物，生產過程是天然沒有污染的，」小磨坊生產的香辛料也標榜天然無污染。

為什麼用「小」字冠名呢？因為香辛料在飲食中是配角；香辛料在飲食中，只佔很小的量，卻扮演著「醒味」—喚起味覺的重大角色，「能喚起食材的靈魂，帶給人們極大快樂。」





好的香辛料可以突出主食美味，又不會壓過主食風味，「謙卑」，正是小磨坊的處世態度。

董大斌希望人們一看到小磨坊的綠色瓶蓋，就想到這個產品是「天然、溫暖、能帶來生活樂趣的」，也能與消費者結一世緣。

看上中部環境 擴廠拓市場

原本公司、工廠都在台北新莊，但因為董大斌喜歡中部氣候與東海大學的環境，因此搬到現在的台中工業區。基於南投南崗工業區土地較為便宜，且空氣新鮮少污染，而買下1300坪的土地建置廠房。

1992年7月遷廠，引進零下196°C之冷凍研磨設備，成為台灣香辛料工廠最具現代化規模者。但當時資源有限，故整個廠房建置分成四期完工，共耗時15年，於2007年第四期工程香辛料粉體廠才全部擴建完工，廠房坪數達1800坪，為同業之最。

遷廠之初，面對的香辛料市場都是近百年歷史的公司，客戶也多固定使用口味及習慣。面對封閉而保守的業界型態，要拓展市場卻因資源相當有限，執行起來困難重重。

董大斌因此體認到要有不一樣的手法，才能有所成就，1999年，南投廠區二期擴建完工，基礎建設已初步形成，開發「廟口小吃」品牌，將公司再定位為「色香味魔術師」，公司就像魔術師一樣可以提供客戶各種調味配方，滿足客戶的口味、嗜好，主力經營餐飲外食市場，但當時的香辛料市場既傳統又保守，餐飲業需求與購買管道固定，小磨坊仍無法有效經營餐飲外食市場通路。

2000年，公司再次重新定位為「追求飲食藝術的無限可能」，小磨坊利用香辛料提升飲食的美味外，創造更多的附加價值，延伸出生活情趣、嗜好及豐富食材的特性，例如開發異國料理，在家輕鬆做菜與家人分享愛的感覺，透過新科技技術改變食材的性狀，簡單無油煙的料理，並調整組織轉型成「以行銷為導向之全方位服務體」。

由於小磨坊屬於後發品牌，又無資源，所以決定採差異化策略，先找個立足點發揮所長，因此決定先從西式香辛料下手。當年的西式香辛料皆由國外進口，小磨坊一開始推廣西式香辛料很辛苦，因為消費者不太會用，往往賣到各賣場、超市，保存期限一過，就被退回報廢。





隨著日本飲食電視節目「料理東西軍」的推波助瀾，以及國人出國旅遊經驗風氣興盛，接觸異國料理機會愈來愈多，國人也開始注重飲食的品味，加上異國餐廳林立，帶動西式香料使用量暴增；同時餐飲學校開放餐飲、觀光科別，廚師的地位提升，成為飲食的藝術家；小磨坊將實務經驗帶入學校實習，促成異國飲食的發展，使得聚焦於西式香料的小磨坊，銷售量開始漸入佳境，之後小磨坊才又將觸角延伸到中式調味料。

當時小磨坊有兩大品牌：「小磨坊」及「廟口小吃」。「小磨坊」強調「自然取材、美味天成」，希望傳遞給消費者這個品牌是「健康、時尚趣味」；而「廟口小吃」強調的是「正港ㄟ台灣味」，希望給消費者「色香味魔術師」的概念。

但歷經多次擴廠，董大斌已無龐大資源可以投入廣告媒體宣傳，因此他想出透過「口碑行銷」與「置入性行銷」的手法推廣品牌，直接與消費者直接溝通，從末端消費者口中聽到最直接的反應與需求。

董大斌組成「溝通部隊」，由員工親自到社團、農漁會家政班、公司福委會、社區大學等場合，藉由每年全省高達5、6百場教學與烹飪試吃活動，獲得目標族群對於產品、品牌的反應與建議，讓消費者來認同並習慣指定小磨坊的產品。

開課想菜色 廚房裡玩魔術

此外，董大斌主動和各學校合作開設烹飪課程，提供香辛料相關資料與產品，「創造自己被利用的價值」，透過專任老師授課，不斷將香辛料知識傳遞出去，讓學校、老師皆成為推廣香辛料的生力軍，要讓即使不會煮飯的年輕人，也清楚知道小磨坊是香辛料的供應商。

董大斌的溝通部隊不斷地做菜給消費者、老師、各餐廳廚師吃，另一方面也開發不同口味的新產品，因此也必須開發新的菜色，他說，西式料理，有法國、日本、美國，而中國菜則有八大菜系，「我不可能養那麼多廚師」，但他很懂得善用社會資源，由各餐廳名廚幫他開發新菜色，再教給其他廚師、老師、消費者，連國宴主廚「阿基師」也要開設香辛料料理的課程，藉由這種「善的循環」，不斷地把餅做大。

此外，小磨坊在各大專院校設有餐飲科系，建立香辛料牆、舉辦活動，讓青年學子理論與實務結合，激發學子的創意性，同時也提升我國餐飲市場的素質。

除委託大廚開發各種使用「小磨坊」產品的新菜色外，董大斌平時在家也喜歡烹調料理，在親身烹調的過程中，發想出許多創意，例如調香辛技術食品系列，以及花了三年時間研發，新推出的代表作「味什麼」五種異國香料，有普羅旺斯香草、泰式香茅、新疆孜然、墨西哥綺麗椒及日式海苔，如烤肉時灑一點新疆孜然，味道立刻大不同，「讓消費者可以在廚房內大玩魔術」。





不只賣產品 傳遞食物情感

董大斌說，小磨坊經營概念不僅是販售物品，而是將產品背後的知識、使用方法傳遞到每一位消費者；董大斌認為，依台灣的經濟情況，烹飪已不是吃飽而已，而是「保藏著情感」，就像許多人都很懷念媽媽的味道，「因為那是媽媽煮給我吃的，是親情的傳遞，用錢買不到。」

小磨坊的品牌訴求的是家庭信賴與愛的關係，把家裡當成是分享的文化概念，為愛的人下廚做餐點，利用不同香辛料讓餐點有多種變化。

在小磨坊的網站上，消費者就可以找到200道各國料理，可以依照使用方式，烹飪出滿足家人味蕾的食物，就像前兩年流傳的卡通影片「料理鼠王」中的名言「Anyone Can Cook」—「料理非難事」，或者說「無論是誰都能做出好菜」。

2007年對董大斌來說，是個重要關鍵。小磨坊推出「味什麼」異國香料配方系列，並開始嘗試大眾媒體，如電視報紙等，同時運用網路行銷、置入性行銷等多種管道與消費者溝通。

樂在創新 永遠「追求第一」

不喜歡和別人做一樣的事情、走一樣的路，帶領小磨坊不斷地創新求變，勇於創新、承擔風險，追求過程無怨無悔，就是



要做市場第一品牌的決心。如今回想起來，這種追求第一的精神，其實早在大學時就已深植在他心中，他說，「重新翻開東海與當兵時的日記，早就清楚地已勾勒出我『追求第一』的人格特質。」

創新能力讓小磨坊突破在傳統又保守的香辛料市場的地位。董大斌一直致力於創新與改革，1986年，小磨坊首度引進西式香辛料，這些年來西式香辛料也逐漸讓消費者接受、使用，但是香辛料的瓶裝設計一直停留在玻璃瓶加上綠色塑膠蓋的印象中。

小磨坊於2007年推出的『味什麼』五種異國香料，以曲線型的瓶身設計，加上鮮豔的紅、藍、橘、綠及紫色的商品名，以突破窠臼的想法，分別於2007年獲得經濟部工業局「優良設計產品獎」、2008年獲得經濟部商業司「台灣視覺設計獎」中包裝設計類金獎，2009年還得到德國iF設計獎，至今仍讓董大斌回味無窮，「工作沒帶點創新，真的很無趣。」

小磨坊並於2006年完成酵素水解技術研發，透過酵素萃取天然食材的甜味與鮮味，提供給客戶最天然、養生的食材新選擇，目前蔥燒醬友、和風鐵板醬、黑胡椒磨菇醬、日式照燒醬、紅棗枸杞及產品已上市，這些產品獲2007年經濟部技術處「科專計畫」傑出SBIR創意獎，也獲得數百萬元科研基金。董大斌不斷投入產品研究開發，台中縣弘光科技大學食品學系，就是小磨坊長期合作的夥伴。



大小客戶都用心 服務客製化

小磨坊研發的香辛料多達5、6百種，包含中式及西式香辛料及調味料，產品線齊全，董大斌告訴同仁，一定要做到「想到香辛料，就想到小磨坊，只要客戶要的，小磨坊都有。」

以市場客戶屬性可以將香辛料市場分成食品製造加工、鮮食的加工市場、餐飲的外食市場及面對一般消費者的零售家用市場，不同市場經營手法有很大的差異性。

但小磨坊為滿足客戶需求，同時經營三種市場，研發及提供不同的產品、建立對應的組織部門，目前國內平均市佔率逾四成，有別於其他競爭者僅主攻某個市場。

此外，小磨坊也為客戶提供客製化服務，研發客戶專屬配方調味料，包括統一企業、金車、大成長城、禎祥、桂冠、維力、新東陽、義美、高雄空廚等，都是小磨坊的主力客戶群。

此外，董大斌深知創業的辛酸，因此對「個體戶」也很用心。小磨坊也提供想要在餐飲業創業的人專業上協助，無論想開雞排店、滷味、麻辣鍋、餐飲等，都可以找小磨坊提供客製化專屬配方，「不需百年老店，年輕人一樣可以做出自己的特色。」



牽手支持度難關 跨海試水溫

回首來時路，董大斌特別感謝夫人施叔佑的支持，雖經歷1994年到1999年間三次的組織變革，多次的拆解重組與財務創傷，仍然與董大斌一起咬緊牙根，在多次的挫敗中不斷校正，重新佈建；記得當時擴廠完成，所有的資金用罄，所承受的壓力與風險至今仍心有餘悸，而一路走來施叔佑不論面對什麼險峻情勢，總是無怨無悔的協助他、陪著他一起克服渡過。

今年底，董大斌將在廈門設立子公司，搶攻大陸龐大的內需市場。「大陸市場太大了，不去不行，但也因口味相差太多，我先去試試水溫，也考驗這些年來小磨坊在台灣培養的戰鬥力。」

從當年幾乎沒人看得起的家庭式小工廠，經過25年努力，小磨坊如今已是台灣香辛料第一品牌，未來更期許小磨坊能成為華人市場標竿企業，美食界最具附加價值的公司。



企業發展沿革

創業楷模獎得主

董大斌 得獎感言：

沒有台灣社會環境的孕育，就沒有小磨坊存在的機會。取之社會、還於社會，證嚴法師曾說：藉事練心，小磨坊建構品牌20餘年，仍有許多可努力的空間，希望在過去累積的基礎下，小磨坊可以為社會做出更多的貢獻。



創業相扶獎得主

施叔佑 相扶事蹟：

1992年加入團隊共同奮鬥，從後勤單位組織的佈建、公司規章、辦法流程建立、資訊系統平台的建置，以及資金籌措與財務管理，終於在2007年完成第四期香辛料粉體廠的擴建。面對組織多次的變革與重組，以及財務的創傷，仍然咬緊牙根，在每一次的挫敗中不斷校正、學習，共同為提升公司經營體質及營業目標而努力。

得獎感言：

感謝我的先生一路包容，讓我在工作中得以自由的發揮、學習，公司成長也印證先生的智慧。感恩小磨坊的團隊一路上的支持，小磨坊才得以成長，這份榮耀和大家一起分享。



- 1964年 董敏翔先生創辦「富國產業社」，起源於台北縣新莊，製造玻璃瓶包裝香辛料產品
- 1976年 於台北新莊成立「董氏興業」，員工5人。
- 1984年 現任總經理 董大斌先生加入陣營。
- 1986年 登記小磨坊商標，開始販售西式香料，並逐漸跨入餐飲市場。榮獲外貿協會外銷產品最佳包裝設計獎。
- 1988年 購入台北市新東街作為北區分公司。
- 1989年 設立台中分公司。
- 1989年 台北縣五股工業區擴廠，廠房面積約180坪，員工人數約20人，將小磨坊定位為香辛料的詮釋者。
- 1992年 7月遷廠至南投南崗工業區，佔地1,300坪，建坪600坪，引進西德零下196°C之冷凍研磨設備，成為台灣香辛料工廠最具現代化規模者，員工人數32人。
- 1994年 開發「廟口小吃」品牌，公司定位色香味魔術師。
- 1995年 設立高雄分公司 / 南投廠區二期擴建完工，增加約200坪廠房。
- 1997年 完成產銷連線及原料供應全球化。
- 1998年 導入ISO-9002品質保證體系活動。香辛料界全國唯一通過ISO-9002品質認證。員工人數67人，與食品研究所簽約技術轉移，擴廠投入新產品-紅蔥油製造。
- 2000年 寶國與董氏合併為「小磨坊國際貿易股份有限公司」，引進反應濃縮生產線，另創一生產平台。
- 2001年 成立台中辦公室，並著手策劃公司內部電子e化軟體之建購。
- 2002年 導入鼎新ERP系統，南投廠區三期擴建完工，建坪1,300坪。
- 2003年 企業再定位為「追求美食藝術的無限可能」，調整組織轉型成「以行銷與研發為核心之全方位服務體」。
- 2004年 獲補助通過經濟部「鼓勵傳統中小企業開發新技術」SBIR科專計畫。導入BSC策略規劃提升管理深度，員工人數達125人。
- 2005年 公司定位：追求飲食藝術的無限可能/企業網站開站[http:// www.tomax.com.tw](http://www.tomax.com.tw)。
- 2006年 投資興建南投第四期工程 增加廠房坪數500坪。
- 2007年 取得ISO 22000/HACCP食品安全管理系統驗證通過。農試所輔導通過綠盾標章農藥檢驗站認證。南投第四期工程-香辛料粉體廠擴建完工，廠房坪數達1800坪，為同業之最。
- 2007年 「天然養生素材萃取液新科技」生產線正式量產並獲得經濟部技術處「科專計畫」傑出SBIR創意獎。味什麼-異國香料調味料系列罐榮獲經濟部工業局「優良設計產品獎」。
- 2008年 味什麼-異國香料調味料系列罐榮獲經濟部商業司「2008台灣視覺設計獎」中包裝設計類金獎。
- 2009年 於大陸廈門成立子公司「廈門鴻廣作商貿有限公司」，進軍大陸市場。味什麼-異國香料調味料系列罐榮獲德國「2009年iF communication design award」。