

寧夏夜市。

一甲子交情，全台第一間夜市公司

二代
接班

NINGXIA

台灣有130萬個中小企業都面臨交班狀態，但二代接班失敗案例屢見不鮮。究竟老店該如何傳承，才能走出富不過三代的危機？

〈二代接班〉專欄將以「案例+專家健診」的方式，按症下處方，提供實際可行的建議，協助中小企業順利轉型。



● 寧夏夜市

180攤販 20店面

1940年代開始
60年歷史

2大自治協會

100次以上居民協調

3年業績成長4成

平均每日10000人次

● 寧夏國際美食

2013年成立

13位股東

1000萬資本額

進貨成本壓低5%

2020年前進國際

■ 寧夏飄香一甲子

1940

日治時期從台北圓環延伸重慶北路、寧夏路，開始有挑擔的小販

1954

國民政府遷台，首次發木製攤販證，寧夏路有150攤列管

1990

成立第一個自治組織「寧夏路夜市自治會」

2001

推動寧夏風華再現改造，以環保、美食規畫夜市

2003

建立理監事會，財務資訊透明化

2008

成立「寧夏夜市觀光協會」推出第一版千歲宴「百人上菜」

2009

推出友善廁所、中英日招牌

2010

8次入總統府辦千歲宴、推出熱量標示

2013

成立「台北寧夏國際美食股份有限公司」

文／高嘉錫 攝影／蕭如君、關立衡 圖片提供／林家樂



■ 寧夏夜市二代小檔案

- ① 許瓊文
1968年生
豬肝榮仔第三代
- ② 林定國
1964年生
寧夏夜市觀光協會總幹事
- ③ 林家樂
1989年生
就讀台科大電子所二年級
主要操刀夜市App開發
- ④ 林若葳
1988年生
輔大織品設計織品行銷組畢
- ⑤ 潘威達
1982年生
香連鐵板燒二代，覓食整合行銷負責人
就讀台師大人類發展與家庭學系餐旅管理與教育研究所
曾在高雄餐旅大學任教
- ⑥ 彭柏瑀
1982年生
覓食整合行銷團隊成員
- ⑦ 陳泓光
1982年生
覓食整合行銷團隊成員

每天傍晚，華燈初上，台北寧夏夜市的攤商，又開始了繁忙的生意。這樣的日復一日，已經進行了2萬多個日子，忽焉就是一甲子。

無論風吹日曬，他們每天推攤車，從華燈初上忙到月明星稀；他們的事業在商圈，他們的家也跟著搬到這，從攤販變成鄰居、青梅竹馬變夫妻、一代變親家，3個20年，寧夏夜市成為一個大家庭。

但一甲子後呢？他們和企業一樣，同樣面臨二代接班的問題。這個200個攤商的超級大家庭，最近做了一個有意思的決定，他們決定一起開「寧夏國際美食股份有限公司」。

老字號以人為本的人情愈陳愈有味，就像老酒讓你捨不了、忘不掉，夜市長大的孩子更忘不了老滋味，二代接班的「寧夏仔」，香連鐵板燒潘威達讀到台師大

餐飲博士，不只接班，還要帶領夜市二代開公司；觀光協會總幹事兒子林家樂，就讀台科大電子所的他剛拿到ARM設計大獎，和畢業自輔大織品服裝的姊姊林若葳一起，幫忙夜市網路行銷；豬肝榮仔三代許瓊文，辭去財務管理工作跑回家，選上商圈協會理事長，要再熬煮下一甲子的濃純香。

這群有知識的二代，憑什麼本事說服一代，轉型開起「寧夏國際美食」公司，他們到底是怎麼做到的？

夜市逗陣學 第1味 二代結心同盟

潘威達說，一是有大願景，二是同業結盟，三是找到方法，就是這三點產生支撐寧夏夜市品牌原動力。

小吃如果只是小吃，那麼它就只能滿足一群粉絲，

沒辦法產生大影響力。可是寧夏夜市不甘於只是夜市，60年吹風淋雨的革命情感，熬出想把老字號延續下去的強大願景，當一條夜市想要做大自己的格局，只有一攤的力量，連睡覺時間都不夠，就很難突破眼前的瓶頸。

加上寧夏夜市12年來成立觀光協會、商圈協會，用凝聚力推出千歲宴後一炮而紅，引來一堆利益遊說的掮客，大家都想複製「寧夏夜市一條街」，這讓攤商開始擔心，怎麼做才能讓老招牌更上一層樓？

攤販規模太小，授權一條街又擔心管不到品質，夜市二代就想，不然乾脆自己開公司自己管；因此潘威達和他的整合行銷團隊，主動找上觀光協會總幹事林定國商量，2013年成立「台北寧夏國際美食股份有限公司」，由林定國負責籌1000萬資金，募集13家攤



不爭第一，只做唯一，讓一甲子寧夏夜市整合20家50年老字號，推出「20X50=1000」的千歲宴，更成立控股公司。

商提供技術股，而二代團隊負責執行經營。

寧夏夜市的二代發揮他們料理基因，本來一塊臭豆腐味道就很不錯，如果再加上高麗菜、淋上熱湯，搭配鴨血、腸旺，還調上各種辣度，就變成一碗香濃豪華的麻辣臭豆腐，每種食材都各有風味，但是煮在一起又變出新口感，就這樣把各家攤商拉進來，烹煮一道獨一無二的寧夏夜市品牌，小攤販做不到的事，整合公司後都可以來做，這就是夜市永續經營第一步。

潘威達說，成立公司，大家都有了共同大願景，也能結合200個攤商的實力進行同業結盟，整合了200家的特色，就能由小變大，成為寧夏夜市品牌延續的原動力。

夜市服務學 第2味 統一採購以量制價

你從沒想過夜市可以學餐廳，用統一採購以量制價，去控管上游生產；你更想像不到他們還著手商標授權、技術移轉；寧夏夜市就正在做這些事，新成立公司專注整合資源，未來200攤商的資料，都在美食公司手中，統一建立系統，創造可規模化的商業模式。

拿統一採購來說，寧夏夜市一直以來有個原則，就是把客人當成最愛的人，堅持誠實和用好食材；為了



經營超過60年，四代接班「第二代古早味潤餅」，是鳳飛飛最愛。



香連鐵板燒二代潘威達（右1）談起接班過程還會掉淚。

這個原則，二代想到把攤商加總就有辦法以量制價，包括食材、包材至少可以壓低 5% 成本，量大就能選擇上游，更吸引像是丸莊醬油等一線廠商合作，用便宜價格買到優質食材，更保障消費者。

整合讓寧夏夜市建構了自己的資料庫，最快 2 月底每家攤販、每個外帶盒都會印 QR Code，手機一掃就連上網，吃什麼、從哪來、熱量多少，每一塊錢花在哪裡都看得清清楚楚。老攤們學著和市場互動，從被動煮菜變成主動問你想吃什麼；一代用對的觀念，二代用對的方法，合起來就是力量，幫消費者和攤商抓回各自發球權。

第 3 味 夜市餐飲學》 中央廚房封住夜市原味

寧夏夜市可說是小吃戰國，這裡是考驗真功夫的戰場，隨便都是 5、60 年老字號，功夫不好就沒法生存，所以一樣蚵仔煎在這就分單煎、雙煎、布袋蚵、東石蚵等，加起來就有 6 種口味。

正因為小吃各有差異，要標準化就特別困難，但是夜市公司擔心一條街模式管理不易，那要怎麼創造可複製的賺錢法，讓生意愈滾愈大？這群二代發揮想像，假設夜市可以像品牌在百貨設櫃，同樣的方法就能從台北開始，擴展到中南部，有機會還可以進軍國際。

想這麼做，就絕對少不了「中央廚房」這顆夜市心臟，封住原味後送到各大百貨，在百貨就可以吃到夜市的原味。潘威達請來海洋大學食品科學系專業幫忙，先從入股的 13 家開始研發，他們相信，只要寧夏夜市準備好了，抓住機會，不管到哪裡都會大受歡迎。

第 4 味 夜市行銷學》 讓寧夏全球遍地開花

寧夏二代改變生產流程，所有老店祕方當美食設計圖，交給公司的中央廚房，先複製出原汁原味，再複製到各大百貨，甚至賣到世界各地，這種方式就像日本觀光行銷，外地吃完還會想去本地朝聖，搭配旅遊行程，把異業統統拉進來。

從一個品牌創造各種服務流程、進軍全台百貨，到一個品牌衍生多種品牌，每間老店都成為寧夏夜市共同品牌下的有機體，在全球不同環境生存，而衍生出的上菜、用餐環境等附加價值，還能讓 20 家 50 年老店的千歲宴，從一桌 3000 元一翻變成 1 萬 2000 元。二代用聰明方法賺錢，而寧夏夜市的核心精神：「家」的概念更能不斷傳承，每個客人都能帶著美好回憶回家，一種台灣在地情、本土味將在全世界遍地開花。

第 5 味 夜市接班學》 無條件信任讓接班正循環

小吃接班通常不是一代不捨，就是二代不願，而潘威達坦言，當初向父親表明要接班，就歷經很長的溝通，過去被採訪時還會談到掉淚；但因為 60 年的磨合累積，一二代間產生一種絕對的信任，這種信任讓他們現在以企業創造前景，要在 2020 年進軍國際，未來獲利後，計畫增資到 5000 萬讓更多攤商入股。當夜市成為可以永續經營的事業，一二代都產生榮譽心，以信任為基礎的整合接班，減緩了接班的陣痛期，人才根留在夜市，創造寧夏夜市整合最大效益。