



跟著潮流走，就永遠有機會

上海白金制筆有限公司

- ❖ 訪談廠家：上海白金制筆有限公司
- ✍ 訪談日期：2006年4月13日（星期五）
- ✍ 訪談地點：文具公會辦公室
- ✍ 訪談時間：PM2:00~5:00
- ✍ 訪談對象：黃興華 總經理



打火機，不過是個尋常無奇的玩意兒。
而我第一次到大陸考察，
即是為了尋找一個適合建立打火機工廠的地方，
一路從上海、廣州，而後到珠海，
最終因零件衛星工廠之考量而設廠於深圳。
在這過程之中，也讓我接觸到大陸的一些筆廠，
為日後在上海設立白金牌埋下了一層伏筆……

- ❖ 台北市的午后，淺金色的陽光，悄悄地在巷弄裡滑行著，就像是個頑皮的孩子，在城市裡穿梭嬉戲，絲毫不察覺這水泥林子裡的燥熱。
- ❖ 偷偷踩著陽光留下的步伐，我踏入了埋藏在書堆中的一間辦公室，小而巧的辦公室，躲藏著許多讓人眼睛一亮的文具。這些個令人眼花撩亂的小東西，就靜靜地躺在層層堆疊的櫃子裡，但初次訪談的緊張感，讓人無心一一審視，好像聽見自己的心跳聲，隨著訪談時間的逼近，逐漸加速跑了起來。
- ❖ 一聲急促的鈴響劃破了沉默的空氣，也宣告著總經理的來到。就在我雙手止不住的輕微顫抖聲之中，訪談拉起了序幕，與總經理一句句的對談之中，我們回到白金剛到海外設廠的時期，一個世局多變的年代……

上海白金廠的成立

打打火機，不過是個尋常無奇的玩意兒，但上海白金的成立，一切的一切，都與「打火機」有著割捨不掉的關係。

台灣白金是在三十二年前從日本引進台灣的，剛開始只有販賣以及代理日本白

金的鋼筆或是其他高級的原子筆。後來生意不錯，單是賣卡式墨水就有相當的量，但進口的關稅也相對較高，一度造成不小的困擾。當時台灣製造的成本比日本低得多，正好日本也想另外成立一個合資的公司，於是量比較大的產品就在當地生產。記得那時，我剛好進了這家公司，那個時期正式開始要從代理轉變為合資。從頭到尾，白金一路的成長，都深深地印在我的腦海。

還記得我第一次到大陸考察，是為尋找一個適合建立打火機工廠的地方，一路從上海、廣州，而後到珠海，最終因零件衛星工廠之考量而設廠於深圳。在這過程之中，也讓我接觸到大陸的一些筆廠，為日後在上海設立白金牌埋下了一層伏筆。

上海白金牌，是在大陸的英雄金筆廠、台灣白金牌及日本白金萬年筆株式會社的催化下所誕生的。之所以選擇上海，是因為我觀察到，大陸七大筆廠皆位於上海，所以我選擇了上海作為筆廠進軍的基地。那時我到上海的第一個想法是，我要比我岳父（即台灣白金牌董事長蔡春金先生）還強。因為跟岳父在一起，自己跳出去成立另一家公司，有時在面子上也過不去，所以最終還是選擇比較緩和一點的內部創業。而後與日本白金結合起來共同提出一個企劃案，也跟對岸的英雄金筆廠一同合作。比較慶幸的是大概成立了半年，公司就有營利了，到目前為止幾乎每一年都成長。



上海白金制筆有限公司黃興華總經理代表獲頒優秀企業（中間穿白色夾克者）。

■ 引進暢銷產品，積極開發新商品

剛開始過去，大家也都心照不宣，英雄金筆希望透過我們，提升他們的技術；而那時我們找英雄金筆廠合資的主要想法，是因為我們對大陸銷售的管道都一竅不通，希望借重他們在當地的人脈為我們拓展市場，算是彼此各取所需，各自發揮所長，讓整體營運更為順暢。

記得當初最剛開始，我們只有做四款原子筆。其他廠商認為白金公司只有拿四款原子筆到那邊去打天下，剛開始很不看好，到後來發現，賣的價格是他們的三倍、四倍貴，生意反而是最好的。他們絞盡腦汁，卻還是不懂，為什麼白金價格是他們四倍，反而能賣得比他們還更好？其實探究其因，可能是當初大陸做的品質還不如台灣，在一胎化政策之下的小孩子，每一個都喜歡用比較好一點的產品，我想最主要的原因是在這個地方。除此之外，台灣翻新的速度也比較快，譬如說筆桿印花，半年、一年就改，一直不斷翻新，有時候學生還不一定要買筆，純粹只是想要收集。

剛開始的時候，白金在日本有一個總公司，在台灣、上海也有分公司，當時在墨西哥也有一座工廠，所以到上海的時候，第一步就是把每一個地方最暢銷的產品全部都引進來，因為在日本、在台灣暢銷，在大陸也不會有太大的差異，並且將具有功能性，或比較特殊的，全都引進去，開始前十年，就是一直在做這方面的努力，全部在引進新的或是開發大陸還沒有的，穩固我們在對岸的大陸市場。

開發是白金比較在行的一部份，幾乎大陸有什麼新的都是由白金最先去帶動的，但收這個果實的通常都不是我們，因為量做不大。可能我們成本比較高，所以賣的量就比較少，反而當地的大陸人他們做的成本比較低，量也比較多。



全國文化用品展覽會，白金展位一覽。

■ 首創卡式墨水匣，造成轟動

台灣白金牌開發最成功的商品之一，就是卡式墨水匣，這都要歸功於蔡董事長春金的貢獻。

當時的鋼筆都有一個吸墨水的裝置，蔡董事長第一個想法就是要把這些裝置全部都丟掉。他想用卡式墨水，因為他認為這樣方便許多，要出差不用提墨水，只要多帶一個備用的卡式墨水匣就可以了，舊的用完了就拔下丟掉再換一個新的就好，這樣比較方便，也不用擔心換墨水會弄髒手。

當初我聽蔡董事長在說明研發過程的時候，他也曾請教過很多同業的先進，大家都跟他說，你要用卡式墨水可以，但是你也不能放棄傳統的墨水，不過蔡董事長堅持自己的想法，就是墨水瓶暫時不要，白金的鋼筆全部都用卡式墨水，結果一炮打響，以卡式墨水開始宣傳。

卡式墨水也有專利在，也讓人使用更為方便。其實那時候卡式墨水價格昂貴許多，傳統墨水一瓶也許是五塊錢，但卡式墨水那時候一支是一塊錢；卡式墨水一支大概1.1cc左右，那墨水瓶可能是50cc，二者大概相差了五十倍。如果你賣一支一元，等於一瓶墨水是五十元，而卡式墨水，不是只賣一次，賣一次筆以後，消費者還會再繼續買墨水，這也讓我們賺進一筆可觀的利潤。



2006 Paperworld China 展覽會場

白金可說是當初首先提出這個構想，並且去實現卡式墨水的，當時造成很大的轟動跟衝擊，所以白金是以這種一直不斷創新的模式，作為公司營運的基準標竿。

■ 管理制度的確切執行

在大陸，除了透過英雄金筆來拓展內銷市場之外，我們也做一些外銷。在外銷部份，有時外商會來檢查你的工廠，不只看產品的品質好壞，也會檢查東西有沒有拿到監獄去做？是否有用童工？工作環境注重安全與否？工作時間合不合理，有沒有超時？基本上來說，我們算是比較規矩的公司。

很多人以為這些改變是最近才開始的，其實不然，公司本來就有這樣的要求在，只是以往有沒有這麼嚴格、確切地在實行。譬如週休二日的制度，我們在十多年前就已經開始了，不過這也讓我們付出了不少額外的加班費用。大陸的加班費還比台灣貴，以往台灣這邊要加三分之一，大陸則是加百分之五十，若星期六加班要加百分之二百到三百，嚴格來說，這也是一筆不小的費用。

■ 人才招聘與員工管理

而當地人員的配置方面，當初深圳的工廠，我是以投資經理的身分把土地、人員都規畫好，之後就回來台灣，當地事務就交給廠長去負責處理。上海一開始也是

這樣子，本來也是規畫好了以後要派一到二名幹部過去，但是比較不幸的是，在二年以內先後大概派了三名左右，都沒有人願意留在那裡。主要應該是家庭的因素，還有到大陸也比較辛苦一點，不像台灣，大家都已經共事很久，也比較熟悉，幹部也許有幾十個人都可以提供協助，但到對岸就不一樣了，變成孤單單一個個體，在面對所有



上海白金制筆有限公司榮獲著名企業羽毛球賽冠軍

的、不熟悉的員工及環境之下，雖然想念台灣但都不敢常回來，因為只要一離開，整個工廠都可能變樣了。

當地找人才一般分成兩種，一是到市場登報，此外則是員工介紹。尤其是透過比較優秀的員工來推薦適合的人才，若所推薦的人才被公司採用，且工作達一年以上則發給介紹的員工獎金。裝配線的員工，以這種方式就比較適合，但是想找比較專業的就要用登報或是職業介紹所，近年來也開始利用網路來尋覓人才。

在大陸有一些員工會貪圖小利，譬如說有一些筆，因為體積不大，經常會遺失。同時對岸政府比較講人權，也不能搜身。所以目前的解決方法是今天交給你一萬枝筆，下班的時候也要還一萬枝給我。不過絕大部份的員工還是挺守規矩的，不大會出現這種小花招。

台灣筆廠大部份，是供應全台灣的市場，小部份外銷到日本，大陸那邊做的就是供應大陸的。有時觀察兩邊員工的差別，我發現台灣的員工比較有自覺一點，曉得自己生存力受到威脅，所以他們往往一個人做好幾個人的事情，並且也瞭解他們必須做好所有事情，而不是只是一個口令一個動作而已，大陸的員工在這點就比較不如台灣員工。

■ 如何保有利潤、維持競爭力，是需要思考的課題

長年在大陸競爭的結果，讓我了解，如果要生存就要把價格拉低下來，但拉低下來的結果，外銷利潤反倒比內銷好，內銷沒什麼利潤可言，但是又不敢不做。以前剛開始做的時候，我們都很自豪，所有超市都有我們的東西，上海無處不見我們的產品。但現在是全敗，每一家都不能做，每一家都欺負你，進場費、節慶費、上架費，林林總總名目的費用一大堆，弄到後來有時候也會鬧笑話。譬如說他們開了連鎖店開到五、六十家，剛開始少還可以，後來多了，開到上海以外的地區，他們只跟你訂第一次，進場費要五千塊人民幣，還有節慶費。他跟你訂那一次差不多只有三千塊，以後也沒什麼訂，繳給他們的費用都比你的貨款還多，真的是占有渠道的就是王！

我們最近政策有一些改變，現在新的客人來要貨，只收現金，有現金才願意賣。如果是老顧客，現在已經改成月結，這個月拿的貨，你月底一定要把錢給我，要不然下個月就沒有義務再出貨給你，雖然以這種方式做事，我們也不能保證哪一天我們會被拋棄，但是至少我們已經把損失額預算拉低。

在大陸做直銷，也不是那麼簡單。以前覺得大陸交通很便宜，搭公共汽車，只要兩毛錢。現在如果員工請款，有時也會嚇一跳，出去一趟回來，都要十塊錢起跳。有一些超市、量販店，有時候只訂二、三十枝筆也必須要送，算一算給車費還不一定夠，有時還要找司機去送貨，司機一到那邊都還要去排班，有時候一排就是三、四個小時，所以現在都找個人的，相對來說比較節省成本。直銷部份，我們以往都是給經銷商，最近策略也做了些改變，改走目錄販賣，透過比較大的目錄販賣公司將產品刊登在目錄上，付給他們廣告費，這算比較新的一個行業，每年成長也都有百分之五十以上。

大陸最大的好處是市場幅員廣闊，也有比較大的空間發揮。台灣則是利潤相對比大陸好。在台灣，我們覺得外銷沒錢賺，內銷比較好，但是在大陸則不同，光內銷做筆的有三千多家，相較之下，台灣喊得出來名字的只有十幾家。所以大陸競爭真的很激烈，要如何保有利潤、維持競爭力，這是現在我們所需要思考的課題。

■ 跟著潮流走，就永遠有機會

我們都是台灣人，不免都會為台灣設想。在台灣最大的缺點就是，市場比較小一點，但以台灣人的耐力、韌性，我相信一定經得起考驗。大家都曉得做一枝筆的成本，也許零件占百分之八十，百分之二十是人工勞力。人工勞力如果說台灣二十，大陸就是三，兩個一比較起來就差十七之多。所以台灣這裡要做比較精緻一點、個性化的商品，跳開來純粹是競爭的



利用連休長假，黃興垂夫婦赴洛陽遊覽

路線。若只要便宜的，跟大陸是沒辦法競爭的，我也覺得台灣的工廠最好能跟對岸取得某些程度的合作，對岸製造，台灣研發及品管，如此一來始能獲取雙贏。

其實說穿了，想要到對岸發展，最主要除了努力還要守成，畢竟賺的錢也是有限的，都是辛苦賺來的錢，如果輕鬆的花掉，永遠沒有底。第二，如果有機會，年輕一代要勇於外出，我有時候也會鼓勵他們，去參加會議吸取經驗，或是讓他們了解進入市場，爲了接單，也必須迎合客人不同的要求，學習降低成本，……這都是在進步。最重要的還是不要脫離時代的潮流，無論如何，還是要跟著潮流走，只要跟進去永遠有機會。

❖ 陽光逐漸納入雲底，漫漫長日也將告終結。水泥林子裡仍絲毫不減午後的煩悶，黑灰的柏油路面依舊蒸騰著熱氣；人群依然滿溢著街道；街頭仍瀰漫著奢華的喧囂。隨著霓虹燈一盞盞點亮，夜晚，也宣告降臨。從星巴克向外望著這城市，這類廢且華麗的台北，頓時想起訪談時，總經理說的一句話：「跟著潮流走，跟進去永遠有機會。」我想，現實就是這樣的吧，隨著潮來潮去，在波波浪浪中追尋著屬於自己的未來，追尋屬於自己的一個夢想。

本文訪談小組：李翼文 理事長、許茹玉、趙驥等六人。（詳見本書附錄，頁215）



訪談一景，右一：黃興華總經理