



BECAUSE OF YOU, WE ARE DOING BETTER

三鈿實業股份有限公司

- ❖ 訪談廠家：三鈿實業股份有限公司
- ✍ 訪談日期：2006年5月19日（星期五）
- ✍ 訪談地點：台中市工業五路12號
- ✍ 訪談時間：PM2:00~5:00
- ✍ 訪談對象：何欽鍊 董事長



「三鈿」，一家位於中台灣的廠商，也許，大多數人對它的了解並不深，但是它卻一路從無到有；從內銷走到外銷，一再地在台灣的外銷史上締造了許多奇蹟。是怎樣的因緣，讓「三鈿」立足於台灣；又是怎樣的機會，讓「三鈿」一路成長茁壯……

「小時候我們家很窮，爸爸媽媽靠著種田種菜養活我們五個兄弟姐妹，所以在我六歲的時候就學會煮飯洗衣服，是六歲哦，不是六年級！」何董回憶兒時這麼說著。

「那時我四點多就得去田裡工作，時間到了就直接跳過去學校上課，因為從家裡的廚房跳過去就到學校了，老師看到我時嚇了一跳，叫我先去把腳洗一洗，原來我的腳全部都是泥巴。所以國小的時候我從來沒有穿過鞋子，因為每天我都是穿著泥巴鞋去上課。

「在我們家鄉，能念高中是一件非常不容易的事，更何況是考上台中高工。那時在我媽媽的觀念中，我畢業後應該可以賺很多錢回家。所以當我畢業後出來工作，第一次領薪水，好高興地拿回家給我媽媽時，我媽媽卻說怎麼這麼少，因為在我們那個村子裡，很多人在國小畢業後就跑到旁邊工廠去做工，每天排大夜班二十四小時不停地加班，一個月可以領六千塊，而我竟然只有一千七百塊。所以我媽媽就問我說是不是我把錢藏起來了，否則怎麼會這麼少？當時我哭著往外跑。我難過的不

是媽媽的不信任，而是我讓媽媽的希望落空，因為她原先是希望我畢業後工作，能賺很多很多的錢來改善家裡的生活，但我卻讓她失望了。所以在當下我就告訴自己——希望這輩子我有機會，可以賺一個月讓人家一年都追不上我。」如此簡單的一個想法，開啓了「三鈿」的第一道窗口。

■ 創業維艱，兄弟協力相扶持

清水廠是「三鈿」一切的源頭，那原本是何董家的豬舍，後來改建成創業的根據地。剛創業時，何董才二十二歲，他到青輔會辦理創業貸款七十萬，信用貸款一百四十萬，一開始是做內銷。那時候何董整天騎著機車在全省到處跑，只要看到文具行就進去推銷，跑遍台北、桃園、新竹、苗栗、嘉義、台南、高雄、台東、花蓮……等地，也常常一個人睡在火車站。

「那時我的第三個弟弟剛好高中畢業，看我一個人包辦所有的事情，真的很辛苦。他跟我說：『我幫你』，就因為這一句『我幫你』，到現在我仍很感謝他，但是也覺得很虧欠他。因為這樣，所以他沒有繼續念大學，他一個人負責煮飯、記帳、加工、接電話、出貨，而我負責開著小貨車到處送貨、接生意、收帳。真的幸好有三弟的大力支持，一路幫忙，才有今日的三鈿。」對於他弟弟，何董心中總有著深深的愧疚，認為自己沒讓弟弟好好讀書。

兄弟間共患難、互相憐惜的精神著實令人感動，也或許是這股互相扶持的力量，讓他們度過了種種難關，一路過關斬將到現在。



清水廠

■ 禍從天降，在失敗中重新出發

隨著國內外訂單量的增加，現有的工廠規模已不足以消化訂單量，所以在朋友介紹下，何董買了苗栗通宵的廠房，一切的事情就這麼順著計畫進行著。直到某一天，那是一個入秋的夜晚，一個令人忘卻不了的夜晚，一九九五年九月三十日星期

六晚上八點四十五分，通宵廠發生火災；損失了一億六千多萬，整個廠房三千公噸的原料付之一炬。

「當我們三兄弟看到自己畢生的心血在大火中熊熊燃燒，自己又無力去搶救半點東西時，所能做的竟是三個人抱在一起痛哭。因為通宵廠前面的一塊地是農地，不能貸款，又加上沒有保險，這起疑似被人投擲汽油彈的事件，不但自己損失慘重，還要對附近居民交代，如撫卹金、理賠……等。」

那時候鼓勵何董的動力來源是來自工廠的一群歐巴桑們。工廠燒了後，他們好幾個人對何董說：「老闆，你一定要繼續做下去，我們的錢借給你，你一定要繼續做下去。」聽到這些，何董真是感動萬分，衝著這份感動，他給大家一個承諾，絕對會繼續撐下去！這是在經歷過這麼大的浩劫後，支持他勇敢奮鬥下去的最大動力；再加上良好的應變能力和危機處理，公司得以在最短的時間內繼續營運下去。



通宵廠火災前



通宵廠火災後(1995)

■ 順應潮流，二次前往大陸設廠

因為台灣大環境的改變，許多傳統產業紛紛出走，再加上人工成本節節高升，使得許多仍在台灣奮鬥的傳統產業在價格上越來越沒有競爭力，於是何董也不得不地順應這個潮流至海外投資設廠。

一開始，何董在朋友的介紹下先到北京設廠，接著也在越南設廠，然而遺憾的是在北京並不成功。因為在二十五年前，那時候北京廠做好的產品必須有船從天津港口運出，且兩個月才有一班船，對於作外銷的公司而言，真的非常不方便，因此



御豐廠



越南廠

決定撤資。至於在越南的投資，生意雖然很好，不過越南政府真的太官僚體系——紅包文化異常盛行，所以最後也決定撤資。

但何董對於在海外設廠的策略始終非常堅定，所以越南廠撤資後，最後仍決定再次進軍大陸。

「因為有了之前的經驗，所以這次我就比較謹慎小心了。最後決定在深圳附近的虎門找廠房，因為比較靠近港口。那時候找了一個香港人、一個大陸人來一起投資，因為我不想要投資那麼大。且台灣有訂單，香港人會操作，大陸人會生產，這樣的結合應該是OK的，沒想到一年就虧了幾千萬。畢竟沒有自己人親自去操作，光信任與仰賴香港人和大陸人是行不通的。但因為業務都是由台灣這邊負責的，所以只好跟大陸、香港的合夥人商談，雖然工廠虧損，但我仍照原價買下他們的股份，然後請我三弟幫我經營大陸的工廠，半年之內就將之前虧空的部份全部賺回來。」



大陸御豐廠全景

目前在大陸的廠房大概有一、兩千名員工，有山有水環境很優美，整個廠大概是台灣廠房的六十倍，那裡本來是一座山，將山挖掉建廠，後面有水庫，在辦公室旁邊還有茂密的荔枝樹，有吃不完的荔枝，總之環境之優美，絕非台灣可比擬。雖然在大陸廠只有五位主管是台灣人，其他都是大陸當地的人民，但卻能在最短的時間內讓一切都步上軌道，這全必須歸功於何董將他在台灣的管理經驗與模式，成功而完整的複製到大陸。

■ 以“Data Bank” 理念，研發新產品，行銷全世界

在邁向國際舞台前，必須要有一個國際化的品牌名，來闡述三鈿的產品定位，讓全球的客戶能了解三鈿。在苦思半天不著之後，竟在某一天坐在馬桶上，突然想到“Data Bank” 這個名稱，為什麼叫“Data Bank” 呢？何董說：「如果所有的資料，都能像銀行的存取模式一樣的快速和準確的話，那就是我們想要的產品，所以我們生產的產品就取名為“Data Bank”。」有此構想後，何董開始思考研發設計出一系列可用來保存人類記憶的產品。由文字開始，就會用到紙張，所以保存紙張的文件夾、檔案夾因此而產生，接著是存放照片的相簿，再來是錄影帶盒，當VHS被DISC取代後，就以CD HOLDER取代錄影帶盒，而這些除了是他們的產品外，更代表著時代的變遷和演進，藉由對記憶的保存，賦予每一個產品一個值得被傳承的故事。



參加各國的展覽是將觸角延伸至國際舞台的最佳方式



國外參展現場一景

至於如何將觸角延伸到國際舞台，何董則是先以參加各種展覽的方式，如參加台北世貿的文具及禮贈品展，藉由國內展覽的方式接觸國外的客戶。國外的展覽則是由日本開始，緣由是因為開始打入國外的市場是在一次因緣際會的情況下，由台灣外銷雜誌 *TIG* 幫三鈿刊了一篇廣告，而引進了一家澳洲的廠商來購買產品，而開啓了外銷的第一道門，因彼此間配合愉快，澳洲的廠商還介紹日本的ESSELTE公司，等到日本線穩定了，再做東南亞線，新加坡、香港、馬來西亞等地方。

「每穩定一個市場後，再投入另一個市場。」是何董穩紮穩打的行銷策略，在資源有限的情況下，將其效益發揮到極大化的銷售模式。且藉由與日本人做生意的經驗，學習到日本人對於每一個製程的小細節都非常嚴謹的精神，及對品質要求的薰陶，奠定了今日三鈿在品質上的基礎，所以使得三鈿在與其他國家往來時，品質就成了三鈿最大的競爭優勢及利基點。

何董亦藉著參加各國展覽的機會，結識了各國的代理商，進而將公司的產品帶到了世界各地，在何董的觀念中，認為唯有到了當地，才更能深刻感受到那裡的環境、條件，進而深入了解他們需要的是什麼樣的產品，才知道產品必須做哪些改進，例如在挪威、芬蘭那種冰天雪地的國家，就必須做出能耐冷、不易脆裂的資料保存夾。唯有做出符合每個人最想要的產品，才是三鈿的使命，也正是這種精神，才使得三鈿產品可以行銷全世界。

■ 客戶的信任，是我們最大的資產

三鈿自一九八八年成立以來，三兄弟的分工與合作——何董負責產品的研發與市場的行銷，二弟則肩負起機器設備的改良及材料運用，三弟就負責工廠之製程管理與品質之提升，三兄弟的合作無間奠定了今日三鈿在台灣PP文具界不可動搖的地位。在行銷方面，目前已銷售至全球八十七個國家，供應給全世界超過八十個以上知名品牌及七百多家客戶，也因為與這些世界級的公司配合，使三鈿在設計概念、研發技術及生產技術、品質管理、行銷管理，以及環境保護上，都得到了相當寶貴的經驗，也因為對於智慧財產權及專利權的重視，使得他們的產品目前已擁有超過一百二十餘項世界專利，研發了超過一千種產品。



押出全景



押出



電熱組



熔接組

儼然成爲國際間肯定及爭相代理的世界品牌，何董認爲客戶的信賴就是他們最大的資產，更以“BECAUSE OF YOU, WE ARE DOING BETTER.”做爲集團內全員共同努力的精神標語。

照片記憶著人們的歲月；紙張記錄人類的歷史、精神與智慧；光碟儲存動人的影像及音樂。隨著時代演進，三鈿不斷致力於研發良好保存人類記憶的產品，讓生命中最精彩、最感動、最光榮的每一刻，永恆完整的被收藏起來。每一段的記憶都包含著許多的智慧與令人讚歎的精神。所以將這一段段感人的故事放入最精緻的產品中收納起來，是三鈿集團永不停止的目標。

對於企業未來的展望，何董說：「目前我們除了在大陸的御豐文具廠專門生產外銷的訂單外，在台灣還有通霄廠和台中廠兩個廠負責生產供應御豐的PP板和生產內銷的訂單，每每在通霄廠的廠內，總讓我覺得自己是置身在老人院、養老院，因爲都是五、六十歲的人，從我草創時期跟著公司一路走來，看著他們每天從山上家裡騎著腳踏車來工廠上班，跟著其他同事們嘻嘻哈哈地工作時，這就是一個和諧而溫馨的畫面。因爲這一群員工的支持和努力，才造就成今日的三鈿，所以看到所有員工每天都能平平安安，而且有一份穩定的收入和工作，我想這就是我最大的期望。」

本文訪談小組：侯震育 副理事長、黃進輝 業務經理、陳靜瑜、劉冠廷等七人(詳見本書附錄，頁215)；本文經受訪廠家(三鈿)重新改寫定稿。



訪談當日合照留影，左起分別為孟婷、英閔、侯副理事長、何董、黃經理、靜瑜、冠廷。