



# OEM轉型成ODM，是時勢所趨

三燕興業股份有限公司

- ❖ 訪談廠家：三燕興業股份有限公司
- ✎ 訪談日期：2006年8月17日（星期三）
- ✎ 訪談地點：台南市裕農路291巷23號
- ✎ 訪談時間：AM 9:30~12:00
- ✎ 訪談對象：杜錦添 總經理、杜裕民 副總



創辦三燕興業公司的總經理——杜錦添先生，以六萬元的資本額起家，從早期生產圖釘、水彩盤、溜冰鞋到製圖儀器等，到後來新商品的不斷研發、改良，公司的策略走向也不斷地在因應潮流做修改。三燕興業一路走來，面臨不同的挑戰，而如何在市場上佔有一席之地，樹立出獨特、高品質的企業形象，將OEM轉型成ODM，是時勢所趨的首要之務！

❖ 盛夏，蟬聲唧唧，艷陽燦爛得有點刺眼，想讓心情安靜，著實不是一件容易的事。此刻，車窗外的景物從飯店、百貨已悄悄地變成了田野、民舍，沒回過神來，一個小巷的轉彎，一間工廠矗立在眼前。若不是工作人員的親切招待，我們還真會呆立在工廠前，真要站在這樣湛藍的天空下評估一切，迷亂的思緒裡總覺得出現在眼前的應是座氣派的工廠。

❖ 當自動門緩緩開起，迎面而來的不是冷冰冰、制式化的辦公室隔間，相反地是個開放的辦公空間，在流動的空氣中，充滿著熱情與朝氣。對於我們這群突然出現在大廳的不速之客，人人臉上都報以親切的微笑，兩三個員工在旁熱烈討論，卻不時用眼神對我們致意。誰說科技會築高人們之間的心牆？這裡，只有人與人的心橋。

❖ 圖釘、水彩盤、圓規……琳琅滿目，色彩繽紛，在細膩的設計下，讓人目不暇給，不同的花樣總是給人不同的感受，這間展覽室裡瀰漫著大家童年的回憶，當年手上把玩、互相炫耀的寶物，全都在此刻重逢，一瞬間彷彿時光倒流，童稚的心又回來了。就在心神飛回童年之際，牆角擺著一個烏木算盤吸引了眾人的目光，大家不禁開始七嘴八舌地討論了起來，為何這裡有一個八十年歷史的老算盤呢？此時一位身穿深色西裝，配戴一副紅桃木眼鏡的中年人為我們解答疑惑。他不是別人，他就是創辦三燕興業公司的總經理——杜錦添先生。

❖ 空有夢想並不是件難事，但將夢想付諸實踐卻不是人人能夠做得到的。當我們與杜先生進行訪談後，才了解他自信眼神的背後，是靠他紮紮實實、一步一腳印不斷地努力所得來的；他的成功是有原因的，即他能人所不能，成人所不成。

## ■ 放手一搏，投入文具用品的生產

**還**記得在民國五十二年，我踏出人生的第一步。由於家父是在郵政局工作，所以我知道公務人員的待遇和福利有多吸引人，這一度讓我感到非常猶豫，是要按自己的想法和興趣去努力，還是就安安分分地做個一成不變的公務員？不過想想既然我還年輕，未來充滿無限可能和希望，我為何要走一條安穩卻沒有任何發展性的路？路是人走出來的，缺乏冒險，怎能成大器？所以我決定放手一搏，看從來沒看過的風景，開創前所未知的局面！

我以六萬元的資本額起家，開始生產各種文具用品，從圖釘、水彩盤、溜冰鞋到製圖儀器等；當時的台灣市場並不穩定，於生產技術上亦不成熟，所以我們早期必須到日本取經，求助於日本的經驗。不過後來，我們在此基礎上日益精進，最後甚至達到青出於藍的境界；日本能做的，我們也能做，且做得更好，商品的設計更別出心裁，不過價格更低廉。所以即使是市場景氣不好的情況下，還是可以保有一席之地。

我想我之所以能夠成功，八二三炮戰和三年當兵經歷是其中的關鍵，在這樣的過程中，讓我開始對管理零件和機器使用素材原料有初步的認識，奠定我在材料、設計、工業管理等方面的知識基礎，這也是讓我願意放棄公務人員的優渥福利，選擇較陌生領域的原因。雖然只是初步學習，卻產生極大的興趣，日後我的發展就是循著這樣的契機開始。



圖規

## ■ 三兄弟的合作——從「聯成」到「三燕興業」

從民國五十二年的「聯成」，到民國五十六年的「三燕興業」，我和兄弟間的感情非常好，能聯合創業成功，於是有「聯成」；珍惜感情的三隻燕子，於是有「三燕興業」；這都在說明我們兄弟間感情濃重。

公司的名字其實只是一個符號，一個標誌，其中的意涵才是重點；它記載了我剛開始創業時，兄弟三人共同攜手創業的故事。哥哥願意配合我的興趣發展，助我一臂之力，由於他本來是在自強文具公司工作，於各方面皆具有豐富的知識和經驗，每每能給我很寶貴的意見，並適時協助我，助我突破各種難關。經過一番市場調查後，我們胼手胝足，從零開始做起，等到建構出穩固的基礎，弟弟剛好從空軍退伍，於是三兄弟就這樣攜手並肩，直到現在。

## ■ 提供優渥薪資，延攬優秀人才

民國五〇年代的台灣，教育水準普遍不高，不過人人都有強烈的學習意願，這種勤能補拙的精神相當可貴，是現代年輕人所少有且無法想像的。

早期我對員工總是開出非常優渥的薪資條件，比其他同業們對員工的待遇高出許多；之所以會這麼做，除了希望能留住並延攬更優秀人才外，每每看到同仁們加班的加班，早到的早到，大家卻沒有一句怨言，人人都對自己的工作機會珍惜萬分！這樣刻苦耐勞的精神，其背後所背負的是沈重的家庭壓力，每個人都有著不同的故事，每個人都咬緊牙關積極面對自己的人生；同是蕃薯根，這才是我願意提供更好待遇的最重要原因。

過去台灣人是這樣克勤克儉，大家無論天候有多惡劣，面對工作則是風雨無阻，有



三燕興業的前身——聯成文具工廠。



訪談現場一景，左一為杜錦添總經理。

的人一蹬上踏腳踏車就得踩上四十分鐘的車程，有的人一年三百六十五天全年無休，但卻沒有人喊苦，再苦也只是將苦往肚子裡吞！就是有這樣勤儉的人民，方能造就出今日的台灣奇蹟。

舵手是茫茫大海中，必須不在暴風雨中沉淪的；三燕興業公司所有同仁共同擁有的特質，就是人人都是舵手，彼此互相指引著對方，共患難、共成功！

## ■ 新商品的不斷研發與改良

在杜錦添總經理分享完他當初設立公司的心路歷程後，想想匆匆歲月，一轉眼已是數十載；緩緩的口氣中，有條不紊地整理回憶，語中往往不經意地流露著豐富的情感。時間雖然毫不留情地在杜先生眼角刻畫出智慧的線條，杜先生早已過了花甲之年，但他對公司仍是盡心盡力，三燕興業就像是他自己的小孩一般，談到三燕興業，他的眼光全是溫柔與關愛。然而溫柔的眼神中，還包含著堅毅決心與創新想法，則是杜總經理的兒子——杜裕民先生，他身材壯碩、精明幹練，步伐中充滿自信，為公司的現在與未來，帶來了不同的氣象。

我們在五〇年代的台灣，努力推出新的產品；因為畢竟沒有永遠的商品，每一個時代都有自己的獨特性與風格。當時市場競爭激烈，日本本來就在文具市場上占有領先的地位，要與他們競爭，不是那麼簡單；再者科技發展日新月異，所以我們將生產主力放在國民義務教育的基本教學工具上，從早期的圖釘、釘書機，到後來新商品的不斷研發、改良，公司的策略走向也不斷地在因應潮流做修改。

在這個變化萬千的年代，我們必須要有靈活的頭腦，才能跟得上時代的脈動，甚至於主導時代的脈動，不然於商場上我們可能只好任由他人宰割。然如今我們所有這樣靈動的經營策略，並不是憑空得來的，相反地公司是曾經歷過無數的挫折，一點一滴地累積出來的，回首來時路是這樣崎嶇、這樣風風雨雨，如今眼下的一切看起來則是如此平順、穩當，在珍惜手上所有的一切的同時，我們不以此為滿足，因為對於未來，誰又能預測出會有什麼樣的變化呢？



多用途螢光廣告粉彩筆

## ■ 因應潮流，前往東莞設廠

在全球化的潮流之下，商場競爭日益劇烈，我們面對更多強勁的競爭對手，因此在民國九十一年決定到大陸投資。首先於民國九十二年到大陸尋找適當的地點，以籌劃設廠事宜；當時我們手上的資源並不多，也沒有什麼經驗，在審慎考慮上海、廈門、東莞這幾個地點後，最後正式決定在東莞設廠。

這是因為東莞離香港很近，希望以香港為對外的港口，這樣運輸上所需的時間和成本可以節省許多，再者三燕興業本來就以外銷為主，對外出口對我們來說非常重要，而東莞正是符合我們需求的絕佳據點。

## ■ 面臨大陸投資問題，放慢西進的步伐

決定好地點後，從相關證照申請到買地、施工一連串的過程中，卻因為我們沒有什麼經驗，導致必須有許多額外的花費。譬如監工方面，當時大陸於建築相關的法規上並不完善，施工品質沒有任何法律條文可背書，這對初次在大陸設廠的我們，相當沒有保障；又如與借款有關的國土證，我們經過數年的努力，在經過外人難以想像的繁複申請程序後，直到最近才正式獲得核准。



三協廠員工工作情形

種種類似的問題，都得耗費許多時間與金錢才能得到解決，這讓我們感到在大陸的投資非常沒有效率與保障，如是也影響對未來到上海設廠的評估，讓我們放慢西進的步伐。

### ■ 大陸員工管理不易

於大陸廠的經營管理上，把台灣這一套管理經驗帶過去運用是行不通的。兩岸無論是在文化、民情、教育水準等各方面都有很大的落差，從最基層的員工到高階幹部，其素質、觀念各方面都與我們不同，這起先對初來乍到的我們，有相當大的衝擊；在一番探索中，我們慢慢找到有效的管理方式。

於台幹方面，等待新廠穩定後，從原來的三位縮減成兩位，但我們絕不會裁撤台幹，因為唯有台幹才能穩住大陸廠的營運，並將我們的經營觀念徹底執行。大陸幹部方面，由於他們的流動性很大，所以很難灌輸他們公司的經營理念，相對地要形成公司自己的文化是不容易的。不過最大的問題還是在於，他們總是見人說人話，標準籠統，遇到問題時不懂得變通，再加上對產品品質沒有堅持與理念；在這方面，若想要改善就得建立標準、制度，並透過教育訓練與管理，從心理層面上進行徹底改造，才能有所改善；不過這樣的工作是耗時且困難的。

### ■ 大陸本土廠商的競爭衝擊

我們大陸廠目前有三個部門，除了管理部外，還有廠務部及工程部，並把重心

放在設計。近幾年大陸本土工廠和廠商不斷崛起，加上內地龐大的腹地，而這些工廠發展的目標與我們有明顯的不同。由於大陸普遍民眾購買商品時，對產品品質要求不高，所以即使像大陸本土廠商所生產的低品質商品，亦能被大陸人民接受；就這樣，這些商品在廣大的腹地流通下，讓製造廠商能夠於短期間內很快賺取新的資金，這些資金讓他們從原先技術落後的弱勢情況，有了改善的空間，他們運用這些經費做研發，因此以相當驚人的速度改頭換面，整個商場也跟著形成不同的局面！

就在這種種因素下，大陸內銷對我們台商而言，是條不好走的路。再加上他們仿冒腳步快得驚人，想做內銷就得穩紮穩打，除了加快研發速度外，再者就是要經營品牌，打造出三燕興業的企業獨特的形象，不同於流俗的獨到企業品味。

## ■ 大陸廠的發展重心——從設計回歸到生產製造

在研發方面，原先我們把研發、設計的重心都放在大陸。但後來我們發現，大陸設計人才所設計出來的東西，不知為何總沒有像台灣或者日本所設計的，來得有品質、美感；我想這與文化及教育息息相關，或許先進國家的設計人才，於水準、層次各方面都有不同的視野和薰陶。也因此，我們後來將大陸的發展重心調整為生產製造，並嚴格執行品管管控，讓我們的產品維持一定的水準。

大陸與台灣間保持溝通橋樑的順暢，也是公司營運的重點之一。去年我們成立了ERP，從此大陸廠、台灣廠與台北辦事處都能直接連線；現在若要查閱大陸的庫存、生產狀況等各種營運上的問題，我們都能透過這個系統即時解決。不過，運作上最重要的還是在軟體部份，也就是人才的問題。台幹的選擇，以相關科系人才為首選，我們在錄用人員的同時會與他們簽約，如此一來可保證他們的工作福利，二來相對地也對公司的營運有保證；除了簽約制度外，更重要的是人才的教育，帶人的關鍵在帶心，人心的經營是無法速成的，但只要有正確的教育方式，我們相信一切都能得到預期效果。



產品的設計與研發亦為公司發展的重心之一。

## ■ 以樹立獨特、高品質的企業形象為首要之務

電影「世界末日」裡有一個片段，當太空船零件故障時，演員對“made in Taiwan”的產品做了一番譏諷；這讓當時許多台灣觀眾感到反感。然而現在“made in China”或者“made in Japan”，於世界舞台上都不見得較“made in Taiwan”的標記來得品質有保證！其實台灣人民的自我期許是很高的，對於產品的品質有相當堅持，這也是過去台灣在代工方面做得有聲有色的主要原因。但是如今面對“made in China”的衝擊，如何勝出就是新的課題。

三燕興業一路走來，都不斷地面臨不同的挑戰！如何對抗仿冒？如何與價格低廉的劣質品競爭？重重問題包圍著我們，若想要突圍，衝出難關，我們就得殺出一條血路！因此樹立出獨特、高品質的企業形象，將OEM轉型成ODM，是時勢所趨的首要之務！



訪談合影，右為杜裕民副總經理。

創造出自己的品牌並用心經營，讓老主顧感到窩心與親切的同時，並能吸引新的客戶；短時間內其成效或許難以立竿見影，且經費、人力等支出，亦相當龐大，但是唯有堅持下去，才是能達到永續經營的唯一法則！縱使外在的壓力再大，三燕興業在文具界還是能闖出屬於自己的一片天。

- ❖ 一個訪談結束了，卻還有一段未開始的故事。這樣安靜的空氣，與杜先生拍照的畫面裡，還有我們的心裡，其實都知道：未來，是屬於有自信的人走下去的，因為自信，找到能力，找到河彎處的另一片綠。
- ❖ 現在抬頭看看天空，很湛藍，三燕興業公司的招牌，多了幾分內斂，多了期許，多了，你我都知道的，未來的夢……

本文訪談小組：莊政華 召集人、林建成、許妙靖等六人。（詳見本書附錄，頁215）