



## 自動鉛筆版圖上的王者

玉光工業股份有限公司

- ❖ 訪談廠家：玉光工業股份有限公司
- ✍ 訪談日期：2006年8月16日（星期二）
- ✍ 訪談地點：台南縣仁德鄉太乙路26號
- ✍ 訪談時間：PM2:00~5:00
- ✍ 訪談對象：徐純雄 董事長、徐千惠 副總、徐一誠 副理



「品質、創新、效益」是玉光公司的經營理念。玉光從民國六十一年以來就一直致力於提高品質，用新的材料來創新產品，並利用自動化設備來提高效益。這不僅是玉光的經營理念，也是玉光的生存優勢，更是台灣第一家、也是目前唯一一家生產自動鉛筆筆芯的公司。

❖ 今天我們懷著忐忑的心情，展開我們的台南之行。此時此刻我們站在「自動鉛筆達人」的公司門口，心情更是為之緊張起來，我們以見證人的身分，見證他們在台灣文具歷史上留下的點點滴滴；這家公司就是——玉光工業股份有限公司。我們不禁感嘆，到底要花多少的年華歲月才能達到達人的境界，郭台銘曾說過「阿里山上的神木之所以大，四千年前種子掉到土裡時就決定了，絕不是四千年後才知道。」而玉光正是如此。

❖ 當徐董事長決定專攻自動鉛筆市場後，就把公司分成兩部份，分別成為兩家獨立的公司。在此之前，他們於民國六十一年設立「海健企業」，便專門生產自動鉛筆，一開始以「海鷗牌」來銷售產品，現在則是以「YOYO牌」來銷售。民國六十八年成立「玉光工業」，專門製造鉛筆的筆芯，其產品就是我們於市面上所看到的「SHINE牌」。

「玉光」和「海健」光從外表上來看是兩家毫不相干的公司，但若進一步地分析兩家公司的產品於市場上的占有率，則不難發現若將兩家公司合起來，則是自動鉛筆版圖上的王者！這正是徐董事長將自動筆分為兩部份來經營，於是有分開

作業的兩家公司，從一開始工廠就分別設立在不同地方，且分別鎖定自動鉛筆市場不同區塊，各自分工研發，也因而各自擁有自己的特色與特長。

## ■ 台灣第一家生產自動鉛筆筆芯的公司

徐董事長之所以會投入自動鉛筆這個領域，跟他早期的工作有關。最初他經營了一家貿易公司——信福貿易公司，從事進出口工作，後來因所結識的日本廠商想把製造機芯的技術引進台灣，徐董事長便決定把握這個機會與日本人合作，也因此創立了海健企業。一開始他以進口的方式來經營，但慢慢地發展出自行設立工廠，從事實際的商品製造；這全因進口的筆芯太昂貴，基於成本考量，他們決定自己來研發製作。

在民國六十一年，他們將生產、銷售自動鉛筆的部份交由海健來執行。至於筆芯的部份則是向日本請教技術，單單靠著日本所提供的書面資料為基礎，再配合台灣本地的化工專家，前前後後經歷了六年的光陰，終於在六十八年成功研發出一種「高強度樹脂筆芯」！將這一款筆芯量產並打入市場後，促使玉光工業正式成立，也展開玉光、海健光榮歷史的序幕，讓他們第一次登上事業的高峰。有了這次經驗後，他們堅信唯有努力研發更新、更好的產品，才是他們成功的關鍵。

就是這樣簡單的動機，讓徐董事長拿下了雙料第一的局面——海健成為台灣第一家做自動鉛筆的公司，玉光則是台灣第一家也是目前唯一一家生產自動鉛筆筆芯的公司。



玉光生產的自動鉛筆筆芯

## ■ 研發自動化生產設備，降低生產成本

對於產品的研發他們總是不遺餘力地投入大量的時間和金錢、人力與物力，這不僅是爲了因應市場需求，更是爲了與大陸競爭。於是他們後來並不只生產自動鉛筆，陸陸續續也推出其他相關文具用品，比如橡皮擦、膠水、文件裝訂夾、裝訂器……等等，朝多元化方向經營。

此外，他們也自行研發出許多自動化生產設備，以對抗大陸低價銷售策略。他們結合了政府與民間的力量，從工研院、台南附近的學校到他們自己，將這三股力量結合，研發出自動化生產設備；這除了替他們公司省下了一筆龐大的設備購買費用外，同時也大大提高公司的生產效能，他們所自行研發出來的機械設備效能，是業界通用的生產設備的數倍！如此一來，產品的成本大大地降低，節省下來的資金則可以善加利用，大大地提升公司的競爭力，並充分展現台灣人的靈活智慧，成就台灣人的驕傲，又有誰還能說我們是仿冒王國！

因爲他們的積極研發與專業分工，所以海健和玉光擁有不同領域的研發團隊。在海健是有一群機械人才，玉光則有一批化工人才來進行新產品研發；這些研發人員並不是關在象牙塔裡的書呆子，他們的想法非常多元且靈活的，從生活中各個小細節裡汲取靈感，並集思廣益，將他們的構想與不同領域的夥伴討論，以突破自己的盲點，在這樣相輔相成的結果之下，將海健和玉光推向「自動鉛筆達人」的地位，而這些自動化機械的設計更取得智慧財產局多項發明專利。

## ■ 藉由參展打開國際知名度，提升品質獲得市場認同

在將產品量產並維持一定的品質水準後，他們漸漸把銷售範圍擴大進而從事外銷，以爲公司創造更好的業績。於是他們不斷參展，並推出平面廣告，以打開國際知名度；相較之下仍以參展的效果最好。

因爲他們的產品彷彿有金字招牌保證，銷售極佳，反而成爲被仿冒的對象，最後他們只好因應客戶要求進行全世界性註冊，以保護客人與自身權益。然而面對仿冒的問題，不能單靠註冊就能杜絕的，在產品品質上、生產技術上不斷追求進步與





海外參展現場一景

創新外，他們海外的代理夥伴也會提供一些妙方，比如近幾年他們開始善用防偽的雷射標章就是個顯著的例子。正因在這個仿冒盛行的大環境下，再加上大陸貨充斥，導致很多國家鍾情於“Made in Taiwan”的字樣，這個字樣等於品質保證，所以若想要與大陸產品做一個區別，想在充斥著廉價大陸產品的市場殺出條血路，品質上的要求極致，是唯一致勝的方法。

在價格方面，他們雖注重產品品質及其多樣性的研發，但在市場上的銷售價格仍是不能太貴，也因此他們必須積極研發一些替代材料，這些替代材料不能讓產品失去原有的品質，同時還必須具有節省成本、增進利潤的功能。

歐洲地區顧客對產品品質的要求雖高，但對於產品的多樣性上則沒有太大的要求，所以銷售起來相對地利潤較佳；至於日本的錢就比較難賺，風險也比較高，畢竟日本人對商品的要求很多，往往要創新與質感兼備，愈是精緻小巧的商品愈受青睞，也因此這樣的商品製造起來，相對地就得要照顧到更多的小細節。

所以對玉光而言，品質的提升和產品的多樣性是必要且必須持續下去的。也就因為這簡單的信念，他們在八十一年獲得經濟部績優外銷企業的殊榮！這就是他們長期保持品牌與品質的優良而建立起市場信譽，讓客戶認定這是個金字招牌，而這也成為他們在行銷上重要的優勢之一。

## ■ 積極尋求OEM代工合作機會，維持生存競爭力

早期他們除了努力將產品內銷之外，也一直想辦法把產品外銷出去，於是他們先後開發東南亞、中東各地市場。東南亞市場向來是最大的，中東市場也有不錯的銷售成績，只可惜那些地區現在已經被大陸貨淹沒，目前只有重視品質的廠商才繼續跟他們合作。也因此他們更堅持產品的多樣性與注重品質，這樣一來要提升市場占有率就比較容易，且公司也比較有生存的空間。

近幾年來台灣各個中小企業都一窩蜂地跑到海外去設廠，但無論是對玉光或海健來說，他們並不考慮到大陸或其他地區去設廠，因為他們相信那些地方並不一定會比台灣較好。「我們都非常清楚想在競爭激烈的大陸市場存活，勢必得祭出低價策略。」因此他們經過幾番審慎評估後，發現大陸雖然在工資等方面比台灣便宜，但產品售價相對也必須壓低，這樣換算下來發現，其間的利潤與在台灣生產並沒有兩樣，利潤並沒有增加，而且還得付更多的心血在海外廠的經營上。

因此，海外設廠對他們來說是沒有效益的，倒不如將心力投入積極開發使用新自動化設備。當然是這樣的生存空間還是不夠的，所以他們除了儘量自動化、降低成本之外，也努力把自己的產品與大陸產品區隔開來，然後積極地與其他廠商做OEM代工合作，來維持他們的生存競爭力。



文具組-藍色系

面對未來，玉光還是先以他們的主力產品為主打。如果有一天一定要去搶攻大陸市場的話，很可能會以半成品的方式賣給筆廠，這樣管銷費用不會很高，也比較單純，這是他們目前的規劃，不過後續的發展會如何，還有待他們仔細評估。所以他們目前打算顧好他們的核心產品，至於其他產品，沒有利潤的就淘汰掉，可以賺錢的就留

下，畢竟一家企業要生存就是要由核心產品所構成的一項核心的事業。

玉光雖然並不打算到大陸設廠，但是卻有想過要外銷大陸，畢竟大陸廣大市場是主要誘使大家前進大陸的主因。他們認為想要在大陸銷售得好，除了產品價錢要便宜之外，最重要的是要有特色；畢竟當地客戶對台灣產品有成見，即「價格不菲」的刻板印象，不過這同時也說明了他們為什麼一直堅持有良好的內部控制，來降低成本，才能打破那種刻板印象。

### ■ 掌握策略方向，調整內部機制

再者，玉光不去海外設廠的另一個原因，在於他們有一個良好的內部控制機制。

玉光認為做生意時最容易發生問題的，不是在銷售方面，收款才是最容易產生問題的，誠所謂「會賣也要會收」，於是他們施行稽核收款制度，好讓收款不成問題。當然這會牽扯到一開始在洽談生意的業務身上，所以業務的責任並不是只有銷售，還要會管理，互相去控制。總歸一句話，業務就是要掌握住客戶付款情況，不僅如此更是要會選、選對客戶，加上明確的付款條件，這樣不僅保障了做生意的雙方，也讓公司在財務上也才不用多費心，可以把多餘的力量投入其他方面的研發上。

我們都知道做生意並不是永遠的一帆風順。他們曾經遇過很麻煩的客人，有一次甚至遇到詐騙訂單，對方抓住商人只要有訂單就很高興的心態，對玉光下了一個極大的訂單，幸好玉光也不是省油的燈，由於對方拒絕先付訂金，因而引起玉光的疑心，於是玉光展開評估與調查，才發現對方所要銷售的市場也不對，所以馬上收手，順利逃過這一次的騙局。有了這次的經驗，他們認為業務的管制，及外銷的應收帳款部份都要特別的仔細；再者，事前評估與貿易條件要先談好，都是很重要的，這樣才不會造成大的問題。不過他們靠著經驗的累積，對於海外貿易的相關機制就做的很好。

俗話說：「危機就是轉機」，是不錯的。早在東南亞金融風暴時，玉光公司就已



經重新整頓一番，並將他們的理念重整，將狀況調到最好，因為他們發現在那種惡劣的情況下，二家公司在不同的地方從事生產，管理起來必須花上二倍的人力、物力與財力，因此整合是必要的，不然很可能會造成公司開發上的脫節，且如果再加上訊息溝通不良，就無法做出正確的決策。

我們都知道一家企業要成功，就要有人站在第一線，掌握外面資訊，而第二線要隨時準備待命，在策略方向上做充分的掌握與了解，這樣才是致勝的第一步。他們相信只要將公司內部制度做妥善的調整，再加上加強自動化生產設備的研發，自然是會有辦法在台灣生存下去，進而與世界競爭。

### ■ 品牌命名頗具巧思，成功打入消費市場

此外，他們在品牌的命名及公司商標設計上，也是各有涵意的，分別帶給客戶不同的印象。

“SHINE”顧名思義就是亮光，希望公司各類產品都能帶給人們光明、明亮的感受；至於“YOYO”則是走日式風格，加上當時主打對象是針對小朋友，於是就使用較年輕化的代表溜溜球的英文名稱來當品牌名稱。不過他們也是有分門別類，“YOYO”是「海健」專用，“SHINE”則是「玉光」專用的。且他們會針對產品的銷售對象，為產品掛上不同的品牌名稱，如果是設定以小朋友為主要消費族群的產品，即以YOYO為首選，至於橡皮擦、筆芯等，則是以SHINE比較廣為人知，所以我們也可以從他們產品所有的品牌名，得知這項產品是針對哪一類消費者所設計的。

至於他們公司的商標也是非常特別的。由於他們以製筆起家，即以羽毛為標誌，其中的原因很簡單，從前外國的書寫工具都是鵝毛筆，於是加上玉光的英文簡稱，就構成了現在的Logo了。

### ■ 善用科技，增進技術，提升產量品質，就是生存之道

其實很多文具公司都曾拿過版權，玉光也不例外。只是版權文具的代理真的風

險比較大，一不小心就可能會有退貨跟存貨的問題產生，再加上他們認為現在的版權只有三麗鷗和迪士尼比較有機會獲利，所以就只等待未來是否有機會可以再次代理版權生產相關文具。

現在大家都認為傳統產業是夕陽工業，已無法在台灣生存！其實不然，徐董事長認為傳統產業只要不脫離科技，照樣也是可以繼續生存下去的，一切就看你用什麼樣的心態去經營，俗話說的好：「精誠所至，金石為開」，只要你用心地去經營，再加上良好的洞察力及毅力，就可像玉光這樣，善用科技，增進技術，提升產量品質，加上有著「做好不是要做大的心態」，努力將一切做到最好，腳踏實地的去做，就是生存之道。

「品質、創新、效益」就是玉光公司的經營理念，他們從民國六十一年以來就一直致力於提高品質，用新的材料來創新產品，利用自動化設備來提高效益。這不僅是他們的經營理念，也是他們的生存優勢。想要立足於現今社會一定要有優勢，其首要之務便是先充實自身的條件，肯吃苦、有遠見才能做什麼像什麼；再者，現在是地球村的時代，想要開拓更廣大的市場，語言是必備的條件，為了能有效地溝通，他們希望未來的年輕人能具備多種語言能力，這樣才會具有高度競爭力。

❖ 這就是玉光的故事，而我們也相信，這樣的歷程並非一天二天就可以做到的，而他們也說，未來最重要的是要持續提升產品品質，以保持高度競爭力，用最佳的公司形象與服務和最好的價錢來服務客戶。雖然我們已經離開了玉光公司的門口，但我們深信他們將來不僅可以在自動鉛筆上更上一層樓，也能在其他文具產品中找到屬於他們新的天地，為我們台灣爭光，正如他們的SHINE品牌，在世界上Shining。

本文訪談小組：莊政筆 召集人、劉冠廷、林建成等七人。（詳見本書附錄，頁215）



訪談現場