



GOLDEN HORSE

外銷為主・品質至上

台灣育材實業有限公司

- ❖ 訪談廠家：台灣育材實業有限公司
- ✍ 訪談日期：2006年8月15日（星期二）
- ✍ 訪談地點：台北市信義路五段5號5樓5B10室
- ✍ 訪談時間：AM10:00~12:00
- ✍ 訪談對象：洪焜城 董事長



一九七六年，在內湖設廠，台灣育材從此與外銷業務結下不解之緣。主要產品有橡皮擦、筆削、塑膠製品、彩色筆、螢光筆、原子筆……等。之後也陸續前往泰國、大陸設廠，面對大陸內需市場的激烈競爭，台灣育材積極於產品上做區隔，開發高單價、高品質的產品，以期在市場上保有一席之地。

❖ 熱鬧的台北市中心，車水馬龍。夏日的陽光，依舊毒辣地潑灑在城市中每一個角落，絲毫不留下一絲讓人喘息的空隙。沿著早已塞滿各色車款的基隆路，我們來到今天的目的地——台灣育材實業有限公司。

❖ 電梯緩緩爬升，那未知的故事正向著我們招手，是緊張？亦或雀躍？我不知道如何下定論，我只知道，這群色彩鮮豔活潑的文具們正等著向我們訴說，那些個屬於它們的故事……

白手起家，從新竹到台北

九五五年，那年十八歲，甫出校門，由於哥哥的關係，一開始接觸的行業就是文具，當時就和胞兄在新竹火車站前經營了「集豐文具行」。

早期農業社會物資艱困，生活儉約，能夠三餐溫飽就已經是很幸福了。我還記得小孩們若能向父母要到「一毛錢」的零用錢，那不知道要高興多久，現在的小孩一毛錢長什麼樣都沒見過呢！我剛踏出校門就有創業的機會算是非常幸運的。不過我們得運用有限的資金，開發客源、跑業務，在以前交通沒有這麼發達的年代，真的很辛苦。一切得靠自己一步一步腳踏實地努力的去做，無論是批發或零售的生意



早期創業時，利百代公司王董事長蒞臨新竹公司指導。

都做，真是所謂的白手起家，但也由於店面地利的優勢，漸漸有起色。

一九六七年，遷到台北，選擇了當時最熱鬧繁榮的後火車站，開立「台豐文具公司」，繼續文具業務的經營，並增加進出口業務。

■ 內湖設廠，開展外銷市場

一九七六年，在內湖設廠，並成立「台灣育材實業有限公司」，從此邁向人生的另一個里程碑，並與外銷業務結下不解之緣。主要產品有橡皮擦、筆削、塑膠製品、彩色筆、螢光筆、原子筆……等。因當時內銷市場已有一些具規模、知名品牌的廠，競爭激烈。我們比較難打進國內市場，價格上也必須低於市面品牌產品百分之十以上，否則無法競爭，而研發的新品，價格也只能不斷下降，因國內需求不多，銷售的數量不理想，利潤也相對下滑。那個時候，政府鼓勵外銷，爭取外匯，故轉移以外銷業務為主，內銷為輔。

當時銷往東南亞、泰國、印尼、馬來西亞、中東等國家，訂單很單純，生產也順利，相對地利潤比較好。所以我們繼續往國外發展，也做OEM客戶自有品牌等，進而拓展外銷業務至歐洲、美洲等國家。

■ 海外設廠，首赴泰國

一九七〇至一九八〇年間，正所謂創造台灣經濟奇蹟的年代，台灣對外貿易激增，經濟快速發展，國民平均所得逐年大幅度增加，一切都在蓬勃發展中。其間的過程，酸甜苦辣點滴均在心頭，台灣人民的智慧、勤奮、堅韌及節儉等傳統美德，都是我們成功的因素。



泰國廠

那時每家工廠幾乎都是燈火通明地趕通宵，外銷生意達到高峰期。雖然辛苦，但一想到一比四十多的匯率，大家無不眉開眼笑的。

在一九八五年以後，台灣經濟趨於穩定，各行各業都有新的景象。但是，隨著工資逐年提高，員工不足，年齡層也過高，競爭力降低，工作效率愈來愈差，台幣升值等等因素，以及南洋國家漸漸引進台灣的技術，紛紛設立工廠等，在內憂外患下，以致無法在國際市場競爭，遂萌起需移至海外設廠的念頭，所以我們就想到，必須去外面走一走、看一看。因為大陸是共產國家，所以不敢貿然前去，於是最先到泰國考察投資環境，一九八六年在當地建廠，一九八七年開始生產彩色筆、塑膠製品等文具用品。

在海外設廠，我們去的目的是為了便宜的工資，讓產品有競爭力。經過二年，發現泰國的經營方式，無法達到理想，因為當地沒有品質的觀念，天氣太熱，工人效率不高，又加上語言不通等等的限制，於是又開始思考下一步路……。

■ 前往大陸深圳設廠

那時台商已漸漸轉往大陸投資，而且中國政府也很歡迎台商到大陸設廠。在路程便利、轉運物料成本降低、語言優勢各方面考量之下，我們於一九九一年轉投資大陸。先在香港成立「富安發展有限公司」，同年，在中國深圳設廠「富安文具(深圳)有限公司」。

初期得到當地士紳適時的幫忙，助益良多，所以設廠的手續還算順利。可是後面整個建廠的過程還是有很多辛苦的地方。除此之外，因為國情不同，長久以來，大陸施行共產主義制度，貧富差距太大，人民素質不高，所以如何提升效率、品質以及控制成本，是要花費相當多的精神去經營的。



富安文具（深圳）有限公司外觀

富安工廠於該年十二月正式投入生產至今，主要商品及服務項目有彩色筆、螢光筆、中性筆、白板筆、油性筆、橡皮擦、筆削、塑膠製品等等，並且擁有金馬 GOLDEN HORSE、RIKOTA等品牌。團隊分工方面，高階管理人員由台幹擔任掌控情況，當地人負責生產，香港和台灣公司負責行銷接單出口。

■ 落實管理制度，提高生產效率

富安是屬於較早前往大陸投資發展的文具企業。在當時，大陸週邊設備、物料供應等全倚賴台灣或香港運過去，非常的不便。優點是，員工要多少有多少，而且工資便宜。不過由於兩岸人民的思維、觀念、生活習性及做事方法，畢竟尚有落差；且大陸人素質普遍不高，教育程度參差不齊，需要不斷施予培訓工作，除合理化的管理與建立完善的制度外，要用愛心與耐心教導他們如何改變與適應職場的生活環境、作業規範、工作技巧與管理價值觀，此等均是管理者首要務實之作法。

談到大陸員工也有一些品德操守上的問題。一來我們慣用台灣的水平衡量金額並不多，所以也沒有戒心，二來總覺得用人不疑，多以信任，但還是有些不愉快的事發生，在早期就有捲款落跑的事情。因為工人太多，無法一一排隊領錢，就將工資交由組長領再轉發給組員，結果組長晚上領了錢，明天一大早就不見人影了，或是會計人員手邊有幾千元公款就捲款跑掉了。工廠雖有警衛，但經常也有機器零件被偷，甚至晚上偷搬原料和物品的事情發生。採購人員利用業務之便，若有剩餘就有A錢的機會。探究原因為什麼會這樣呢？總歸一句，封閉多年，人民太窮了，可能在他們一生中很難有機會接觸到這麼多錢，所以有些人受不了金錢的誘惑。



洪焜城董事長在接受訪談時，看著照片解說大陸廠的一些狀況。

這幾年經營下來，覺得最大的問題還是在於「人」。台幹是工廠的領導中心，本身負有非常重要的角色和任務，必須要有挑起管理全廠的能力。無論在品德操守、領導統御、工作態度、敬業精神、專業知識經驗、協調能力、人際關係、待人處事各方面，也都需自我加強並負有責任心和使命感。我常期勉幹部們，在管理工作領域中，應如何節約成本，提高生產效率，減少不良率，及與部屬(員工)共同凝聚整體力量，藉以達成公司營運或工廠生產的目的。我們要有學習的精神和能力，並且具有常常自我反省檢討的能力。

■ 堅持產品品質，也堅持規矩的做事原則

近年來歐美客戶對於環保、人權保障、產品的安全性要求非常嚴格。產品需通過ASTM D4236、CE EN71等等測試，或事前檢驗工廠的要求。對於品質要求標準，如墨水、拉力、鬆緊度、不可漏墨、筆桿不可有刮痕……等等。也由於我們從過去累積的經驗，對於品質的掌控稍的心得，並且專心地去發現缺點並逐一改進，以符合客戶要求。

再來，提到大陸法令及政治問題。台商到大陸發展，要確實遵照政府的法令、規定去做事，中國政府的規定非常地嚴格，台商不能抱著僥倖的心態，寧可少賺一點，在正常體制範圍內去節稅。走私、逃稅都是非常嚴重的問題，若被當局查獲，整個工廠就會被清查掉。在大陸投資一路以來，都堅持本著以往在台灣一樣規規矩矩做事，政策法令一定要遵守。



富安工廠——包裝作業



富安工廠——塑膠射出作業

■ 大陸內銷競爭激烈，以外銷市場為主要重點

幾乎每個國家都看上大陸地廣人多，積極地去搶攻分食大陸這塊大餅。以我們來說，如果要在大陸做內銷，條件牽涉到很多的障礙，例如：成本較高、稅率高、交通問題、遠地收款的困難、競爭太激烈……等等。大陸客人一般只比較價錢不問品質，所以若做內銷的生意幾乎無法與大陸廠商競爭。

在大陸做內銷生意必須要能長期經營，創立自有品牌，才有利可期。否則需等大陸政府政策改變，外商才有同等的競爭力。因此，目前本公司主要重點是放在外銷的市場。

文具這行業，不能守舊一成不變，在任何地方都會碰到困難。研發的產品一定要加上品質，研究如何改良。我們做生意，就是要愈做愈好，以迎合市場及顧客的需求。

近來原料價格高漲，國際原油價格持續攀升。塑膠原料從一公斤新台幣二十多元到今天新台幣五十元左右，後續仍然看漲。大陸的原物料也在波動，再加上人民幣升值，法令更新，提高工資，尤其近二年工資年漲二至三次。從開始去設廠時一個月二百多元人民幣，到今天最低工資已經調至一千元以上。而我們只能向客戶反應做些微的調整，有些客戶甚至一年的價格已定，無法調價，這也造成有些產品毫無利潤可言。

這幾年來，大陸各方面都在進步中，我們這種傳統行業，蠅頭小利，競爭者眾多，真是經營不易啊！依現今局勢，目前趨於保守一點比較好，大陸國內發展擴張太快，過一段時間也會遇到瓶頸。現今這些文具產品，市場上早已經供給大於需求。客戶也變得非常保守，像美國市場，早些年前，一筆訂單就幾十萬套，應接不暇，現也已不復見當時的盛況。最近常常因為客戶的訂購量不大，且規格、細節要求繁瑣，使得成本加高。

■ 大陸員工招募不易

還有一個問題，這二、三年來，在大陸招工不易，每每過年返鄉後就不再回來了。大陸這麼多人，為什麼忽然間變得這麼缺乏，理由在哪裡？很簡單，一胎化政策，大陸對於教育的重視程度慢慢提升，生活水準比以前高。整體經濟發展持續進步中，各行各業都在蓬勃興起，使得工作上有多重性的選擇。對於在一般廠房內揮汗辛苦的作業，為之卻步。很多年輕人都選擇有冷氣房的服務業，所以招募上常未能達到理想，有時花了很多時間培訓的員工，也常常無法做很久，流動性很高。

■ 區隔市場，開發高單價產品

關於未來，像文具這種傳統產業，已經是生產過剩，供過於求。年銷售量一百萬枝，但卻生產二百萬枝，最後削價求售，導致整個市場變成惡性競爭，終究一定會有一些廠商被淘汰。為了迎合消費者購買行為的改變，一元手機、百元商品……，讓企業經營的背後也面臨很大的考驗。扣除生產、行銷、人事……等費用，利潤真的是愈來愈微薄了。

因微利時代的衝擊，企業、個人需如何因應是很重要的。在中國大陸的投資，個人認為還是守成爲上。目前我們積極於產品上做區隔，開發高單價、高品質的產品，重視研發並再提升品質。在研發水準和效率各方面，台商還是佔有優勢的，期與同業共勉之。

❖ 一路聽來，我們得到很多，整個過程裡面，牽涉到不少「人」的問題，選對人，這個事業經營起來就輕鬆很多，但是，無論你選擇是對或錯，還是要自己親自地用心地去經營這個事業。

❖ 近午的台北街頭，依然充斥著喧囂的煙塵。滾滾的黑灰瀰漫著，好似要吞沒了這座城市。窗外的喇叭聲一再侵擾，卻絲毫不影響館內恬靜的空氣。玻璃櫃裡的文具們情緒依然沸騰，好似騎著牆上那匹金馬不斷奔馳，在空曠的原野，隨著達達的馬蹄聲，追著那片夢想的藍圖。窗外的風景依舊，台灣育材的夢想，也依然在文具之間流傳著，輕輕訴說著，那不變的夢。

台灣育材實業有限公司

- * 1955年和胞兄在新竹經營——集豐文具行
- * 1967年遷移到台北開設——台豐文具公司
- * 1967年經營進出口貿易——出口外銷東南亞、中東、美洲等地
- * 1976年於台北市內湖設立工廠——台灣育材實業有限公司
- * 1986年泰國設廠
- * 1991年成立香港總公司——富安發展有限公司
- * 1991年於深圳市設廠——富安文具(深圳)有限公司

本文訪談小組：莊政華 召集人、許茹玉、趙驥等六人。(詳見本書附錄，頁215)



訪談一景
洪焜城董事長(左)與
莊政華召集人