



海外設廠・資源共享

百能工業股份有限公司

- ❖ 訪談廠家：百能工業股份有限公司
- ✎ 訪談日期：2006年3月15日（星期三）
- ✎ 訪談地點：台北市松江路139號4樓
- ✎ 訪談時間：PM4:00~6:30
- ✎ 訪談對象：莊政華 董事長、許東源 經理、陳春榮 廠長



百能是做免削鉛筆起家的，
在海外出名的卻是原子筆，
因為進入得早，
當初以一枝內地沒有的0.5細芯的原子筆，
打出品牌知名度。
這也是身為第一家生產製造免削鉛筆的公司，
所料想不及的一段海外奮鬥插曲……

❖ 就像是一孩童時代放學後最常去的文具店，總有驚奇在那兒等著。這日，我們來到位於台北市松江路的辦公大樓，外頭依舊是熟悉的繁華台北城，而走進這裡，映入眼簾的卻是五顏六色、各式各樣的文具用品，驚喜的感覺充滿心中，而我們所要探訪的故事正要精采開始……

最早買下免削鉛筆的專利權

民國五十八年六月二十號，鞭炮聲響起，大紅紙花隨著五、六百人興奮的心情，飛舞在一聲接著一聲的炮響中。

在這工廠外的白煙瀰漫，人聲喧鬧，這場景就像是媽祖生日時的大拜拜，好不熱鬧！迎的不是庇祐生意興隆的神祇，而是一台機器——一台讓百能公司業務開始順利展啓的機器。

四十年前，百能花八百萬買下免削鉛筆的專利，在那個缺乏自動化人才的年

代，召集了一群對機器研究有興趣的人投入，開始自行從頭研究。在買下專利不到四年的時間，開始量產。

「六月二十號那天第一台機器入到工廠，那時工廠大概有五、六百人，我父親說那五、六百個人實在就像媽祖生日拜拜一樣，一堆人，人山人海。」百能董事長莊政華說。在當時，廠內五、六百個工人，以手工一個一個把鉛芯與白色的鉛座組成免削鉛筆，成本很高，也因為這樣子，才對外招募進來對機械有興趣的專業技術人員——以修理摩托車為業、研究機器為趣的陳登山先生為首，開始了量產鉛筆機器的研發。這樣一個堅持研發自動化生產機器的精神，才有現在這樣一部全自動化裝配機的誕生。經過研發技術人員一代一代的傳承與累積，使今天機器效率大幅提高，效能更臻完善。當時參與研發的一位技術人員也已待了三十二年。



訪談照片一景，圖右為莊政華董事長



創辦人莊金池先生（右）和孫運璿先生合影

■ 尋找海外生產地——泰國、大陸、越南

八〇年代，台灣起飛的經濟隨即反映在各行各業的接單量、日益繁忙的各大貨物港口與幣值上，這樣一個外銷黃金期在台幣升值後，讓出口商倍感報價壓力，於是各行各業便紛紛離開台灣尋找更有利的生產地。百能在泰國、大陸和越南的設廠也是從這個年代開始了序幕……

第一次踏進泰國，是當地股東的夫人來接機，感覺很窩心，這裡安定的政治、溫和的人民與穩定的氣候，在當地的親戚與進口商、批發商的支持下，一九八七年，百能海外的第一個廠——泰國廠開始生產。

人脈是設廠時很重要的一環，海外投資的前提是當地的業務已進行了一段時間，如果有了相當的市場，設廠才有意義；當時來接機的友人後來也為我們介紹了會講華語的翻譯，在重要的部門一定請會華語的員工，所以在泰國設廠十八年來，一直沒有語言上的障礙。



上海廠

五年後，在觀察到廣大的大陸市場及注意到內地的文具層次較低，可是卻非常喜歡台灣的東西，於是透過香港及廣州把百能的產品運銷內地，同時也積極籌劃在大陸設廠。後來，在一個長期合作的廠商協助並幫我們做投資設廠的規劃下，西元一九九二年選擇在上海設廠。之後由於大陸的人工成本愈來愈高，及爲了更加穩定東南亞的生產供貨，在看好美國與越南簽和平條約與越南的出口優惠下，二〇〇〇年投資越南廠。

■ 積極開發在地市場與通路

「市場永遠是動態的」，因爲台幣升值面臨出口壓力，使得百能海外三廠一一成立，在多變的情勢中，海外各廠一定要求做內銷。外銷會有淡旺季，爲了解決海外廠獨立外銷接單的不穩定，於是積極開發當地市場及通路。大陸在一九九二年，從批發市場開始拓展業務，從上海到全國，經歷十多年的留強汰弱，批發經銷點逐漸建立，從超市、量販店到百貨公司文具專櫃據點，爲我們蒐集市場資訊並且打開百能Bensia的品牌。

做鉛筆起家的我們，在當地出名的卻是原子筆，因爲進入得早，當初以一枝內地沒有的0.5mm細芯的原子筆，打出品牌知名度。這也是身爲第一家生產製造免削鉛筆的我們，所料想不到的一段海外奮鬥插曲，佔著先進就先贏的優勢，在廣告費便宜的初期，靠著打廣告也打出了在內地的知名度。



百能台北廠



百能訪談

■ 建立「款到發貨」機制，降低帳款風險損失

除了較早進入當地市場，較有機會吸引在地的消費者外，靠著堅持與品質，我們把許多同業進入大陸市場失敗的主因——做不到的「款到發貨」發展起來，生意要做多大都有，但是貨款若不能即時回收，很快就垮了。除了國際知名的量販店，讓他們統一放帳，其餘批發全部款到發貨，一路走來，隨著公司的財務體制的完整，踏上海外市場的腳步也更加穩實。

■ 協調資源與分配市場

四個廠之間如何協調資源及市場，都是以彈性為策略、以客戶為考量，基本上泰國廠負責中東及東南亞的訂單，美國及歐洲由上海廠出貨，若有關稅及禁止大陸進口的國家，就轉由越南廠出口，並且也由海外三廠提供一些零件給台灣廠。通常以客戶所在的地區為優先考慮的要素，其中牽扯到運費、關稅等等的問題，會稍作調整，與其說分配四個廠的產能，不如說是以客戶的角度來分配。原料的部份，主要考慮的是國際形勢的轉變，在東南亞國家常有關稅的相互抵免，所以泰國及越南的原料會互相採買，相較從台灣買，可以減少百分之五的關稅。



越南廠

■ 激勵員工，提高工作效率

人員是一個企業最重要的資產，在基本需求滿足後，更能激勵員工的就是內在需求與肯定其成就。

在海外也是透過當地員工的管理才發現管理上的一些問題，讓我們體會到企業管理的重要性。上海廠的基層員工頭腦好，學習速度快，但是有時七小時可以做完的事，他不會表現出來，只會在規定的八小時內做完，後來在製程內以計件制來激勵他們，整體表現可以提高百分之二十至三十的效率。

當地幹部素質，以上海來講的話素質不錯、頭腦聰明，有些地方已經不輸給台灣。早期台灣員工願意到外廠工作的意願並不高，人力的派遣調度是一大考驗，但是基於本廠員工的忠誠度、靈敏性、貫徹性和企業文化上較能和公司配合，公司仍是堅持由台幹駐廠負責管理，並落實各級幹部本土化的策略，這些員工是海外廠能不能成功的關鍵，以信任為基礎去鼓勵他們，授權給他們管理，並且每年一定會到當地，抽空多和他們講講話，了解狀況。如果員工的內在心理需求沒有做好適當處理的話，就會產生一些問題，但卻也能促成朝向精緻管理的方向前進。



各式的文具用品



各種文具的展示空間

透過網際網路，加速即時聯繫與訂單處理

不同於那個手工裝填免削鉛筆的年代，這是個在每秒等待之中就可能失掉機會的世代，四個廠如何做到一瞬間的傳遞，在開拓全球市場的文具產業是一個關鍵點。從創意形成，設計稿出來，再到工廠生產，整個歷程對市場需求而言，光是時間的爭取就是一大關鍵！產品生產如此，在三個海外廠與台灣本公司的聯繫上更是如此。

一個訊息的傳遞在過去不光是爭時間，還要以大量的成本去輔助一個訊息的順利傳達。越南廠以前使用網路及傳真在聯絡，但卻有網路線路不穩定，以及傳真品質與接收的問題，常造成時效、成本與內部溝通的問題。然而隨著網路穩定性提高，四個廠之間的聯繫也更加方便，每天海外廠的業務狀況都會透過公司內部Notes軟體傳進台北公司，在這個系統之下，各廠開發產品進度、管理進度、人事發佈等等都能及時掌握；許多事情可以在網路裡即時且同步展開，哪個工廠需要什麼材料、哪個工廠最快何時可以提供，這些不用透過傳真、電話，只要在網路電話中就可以馬上溝通及完成訂單的傳輸，四個廠的書信往來都在這個系統下運作。

在訊息資料傳輸上可以透過統一的系統做管理，但是在生產品質與內部財務狀況方面，卻無法讓他們與公司同步，針對這個部份，公司每年都會派技術人員、管理人員及財務人員到海外廠做支援及了解的動作。除了平時的聯繫與寄生產時的錄影帶回公司，有些問題則必須到現場再重新引導才能確定產品的品質；業務及財務主管也必須經常到海外廠做稽核的動作，確定當地市場業務的開發是否有瓶頸。平



開發設計各種新產品，以滿足消費者的需求。

時就透過各式報表及會議記錄傳回台北……。也就是一切能掌握的狀況，都要求儘量溝通與隨時的聯絡。

■ 唯有不斷的創新，才能在市場上佔有一席之地

在大陸最常遇到的情況就是仿冒，抓不勝抓，唯有自己不斷的創新才能在競爭的戰場上有自己的一席之地。產品的革新一直是公司所重視的，在三十年前我們成立了設計開發單位，負責產品的平面設計與外觀的結構設計。因為優良的商品設計是銷售重要的前提。目前平面設計由台灣、大陸、泰國分別負責，結構方面由台灣或日本來設計，在產品國際化與分工上，都能互相學習。

我們和大陸不同的是，大陸所製作的模具簡單、壽命短，相對而言，我們的東西除了耐用也較精緻，過去向日本買的模具能用二十年以上，並且自行研發後，又能重新創造一種新的商品。現在四個廠之間也能互相提供設計並生產，一個地方的設計或成功開發的模具，可以達到四個廠的共享，在產品開發費用上可以降低並由四個廠去分攤。

海外三廠與台灣廠之間，在面臨全球市場的波動，總能相互支援及調度，海外三廠以現在台灣的不景氣，回頭來看，雖然當時設廠時很辛苦，但是從這四廠之間的彈性應對、分擔風險，當時的辛苦今天來看是值得的。

❖ 華燈初上，訪談暫告一個段落，還有更多、精采的故事在未來繼續發展著！走出辦公大樓，回頭再望一望那一排排充滿活力的文具，它取代商業大樓給人的嚴肅感，就像是免削鉛筆把前端的鉛芯抽掉，再放到筆的最後一節裡，擠出又細又長的另一節能寫出端正的字的筆芯來。

本文訪談小組：李翼文 理事長、侯震育 副理事長、黃若涵、陳靜瑜等十人。（詳見本書附錄，頁215）

訪談當日，在百能的展示間，工作人員親切的招待訪談人員。

