

利百代

團結・創新・永續・領先

利百代國際實業股份有限公司

- ❖ 訪談廠家：利百代國際實業股份有限公司
- ✎ 訪談日期：2006年3月14日（星期二）
- ✎ 訪談地點：台北市中山北路二段45巷21-1號
- ✎ 訪談時間：PM4:00~6:30
- ✎ 訪談小組：常毅君 總經理・李訓雄 先生・侯震育 協理



在一個政府積極推廣基本教育的時代，利百代創辦人以其獨特眼光及豐厚人脈，造就了在台灣文具業界享有鼎鼎大名的「利百代實業」。

隨著時代的變遷，利百代的公司名稱變了、領導者變了、人員也變了，但利百代穩健、踏實的經營理念卻永遠長存，未曾改變過……

- ❖ 春季午後，繁華的台北城市，百代大樓靜靜聳立於中山北路上，散發著歷經時代洗練的特有光采，見證著半世紀來台灣文具史的興起與繁盛。
- ❖ 利百代的辦公室中，擴散著輕鬆愉悅的氣氛。常總經理帶著自信的口吻，拿出一張張泛黃的照片，娓娓地道出利百代悠遠的成長歲月……
- ❖ 當初利百代為因應時代變遷及市場需要，陸續與日本名牌文具廠商合作，設立了「華菱鉛筆」、「華美裝訂機材」、「華田油墨」等關係企業，並在平鎮工業區設立「百城非碳紙廠」，之後又在泰國、天津等地設立鉛筆廠；在香港、新加坡設立電線電纜廠，成為多角化經營的企業團體。現在，利百代的品牌在大陸名氣日益響亮，主要也是因為放眼天下的遠見，捷足先登進入大陸市場。

■ 尋找更佳生存空間，前往海外設廠

早期，一些在大陸的台商收購廉價庫存產品，利百代商品也因價廉且物美，經由台商的口碑，漸漸在大陸打出自己的知名度及市場，並且帶來了一波利百代文具熱潮。

促成利百代向海外發展的因素，除了因應時代需求、資源短缺、成本上升等因素外，也是爲了尋找最佳的生存空間，並在世界競爭中脫穎而出。於是利百代開始往東南亞、大陸發展，雇用當地較低廉的勞工以降低人事成本。附加價值高一點的產品仍在台灣製造，但價格競爭較烈的產品就往東南亞、大陸生產。

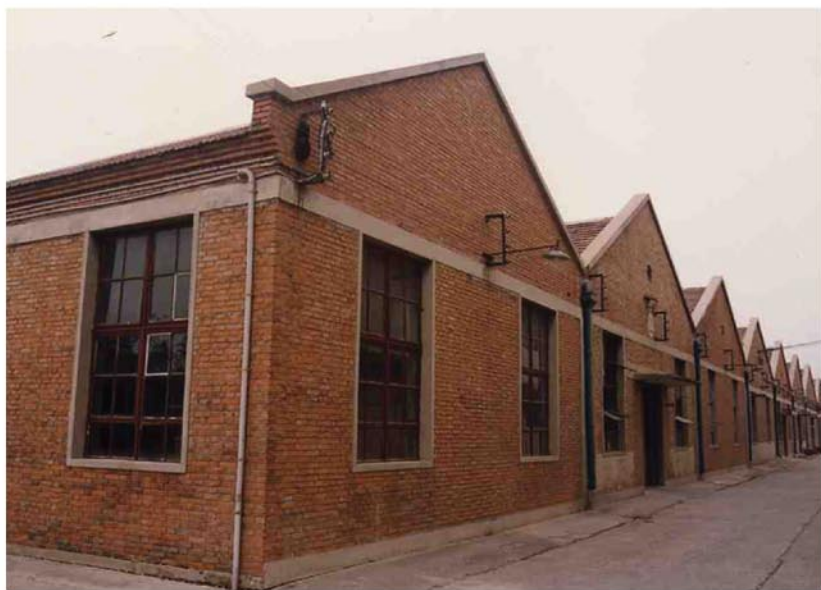
海外設廠地點的選擇上，泰國、天津是利百代最初的選擇，只是天津可以用現有地建廠，泰國卻有「等地建廠」的困擾。選擇天津設廠有兩個主要原因，第一是地緣，天津正是創辦人的家鄉，多了一分發展家鄉經濟的特殊情感；第二則是機緣，正好有對鉛筆生意感興趣，有意願到大陸發展的朋友一起攜手合作。

■ 天津廠專司生產，上海廠主攻銷售

天津設廠地，因之前從事家具買賣，利百代正好能獲得最足夠的重要資源——木材。又因現成廠房，只要把台灣的設備稍加增移，大致就完成增廠的部份。一開始，大陸廠生產的鉛筆主要是外銷品，內銷僅佔少數比例。天津同和廠是OEM廠，生產的產品，部份利百代自用，部份賣給客人。因考量品牌商標被誤用風險，因而在五年前建立了非利百代的自有品牌「同和牌」方便授權。因此利百代在大陸算合資也算授權，想販賣利百代商品的人需支付百分之三的商標費，不過前提是一定要經過台灣利百代的授權許可。



海外廠



海外廠

基於天津廠專司生產，利百代便另在上海設立銷售地點。上海利百代不僅銷售天津生產的產品，也代理許多其他產品，像是台灣利百代及日本品牌。因為大陸市場太大，所以任何一個代理店也沒辦法涵蓋整個市場，但是提早進入者就先掌握了機會。因此雖然很多代理商在賣，但只要保持一定的市場行情，還是可以穩定的拓展。

因為旗下有兩個以上的不同品牌，上海利百代在規劃銷售通路時需要特別謹慎，避免混淆。上海利百代走高級路線，所以在同和工廠生產時，品質要求比較高，售價也高一些。面臨到市場需求大增，而本身工廠產能不足時，其因應方法就是找下游公司代製或請代工廠幫忙做，也是留住客戶的方法之一。有求必應，久而久之，大家自然對利百代這個品牌就熟記在心了。

■ 原物料與資金的風險控管

在原物料方面，利百代把原料的供應商區分等級，再分別訂購，因為，有些供應廠商提供的原物料品質好，但可能會哄抬價格；有些廠商則是原物料品質不定。當有任何一家供應商發生問題，馬上可以轉向其他廠商下單。除了在大陸是如此，利百代在台灣的操作亦相同。

在資金上，利百代屬於自有資金，也算是合夥資金，而大陸的廠商則大多採互相背書的方式來充裕資金，因彼此共存亡有連帶壓力在，對長期經營並非好現象。因應改善就得從他們自身的資本結構開始。在大陸面臨另外一個問題就是「人民幣升值」，一旦升值，從大陸出口的產品就沒有競爭力，就算有賺錢，利潤也是十分微薄，根本無法支撐他們的固定成本。

■ 重視員工福利，留住優秀人才

員工，是公司最重要的資產，人事問題是每家公司最關注的重點之一。利百代在大陸設廠，當地雖然沒有工(公)會組織，不過，利百代卻設有職工(公)會，雖然大部份用的是自己人，卻從沒有發生弊案。利百代在天津雖然享有人親土親的優勢，但員工的心仍要抓住才能使營運更有動力，而其中最重要的就是員工福利。

公司訓練好的員工，如果沒有好的福利，很容易就被挖角，或者是員工有組織性地來偷取技術。在大陸眾多人口中，招募員工不是問題，主要是員工的素質。了解員工比較合適哪種工作，就派遣他去該單位服務。



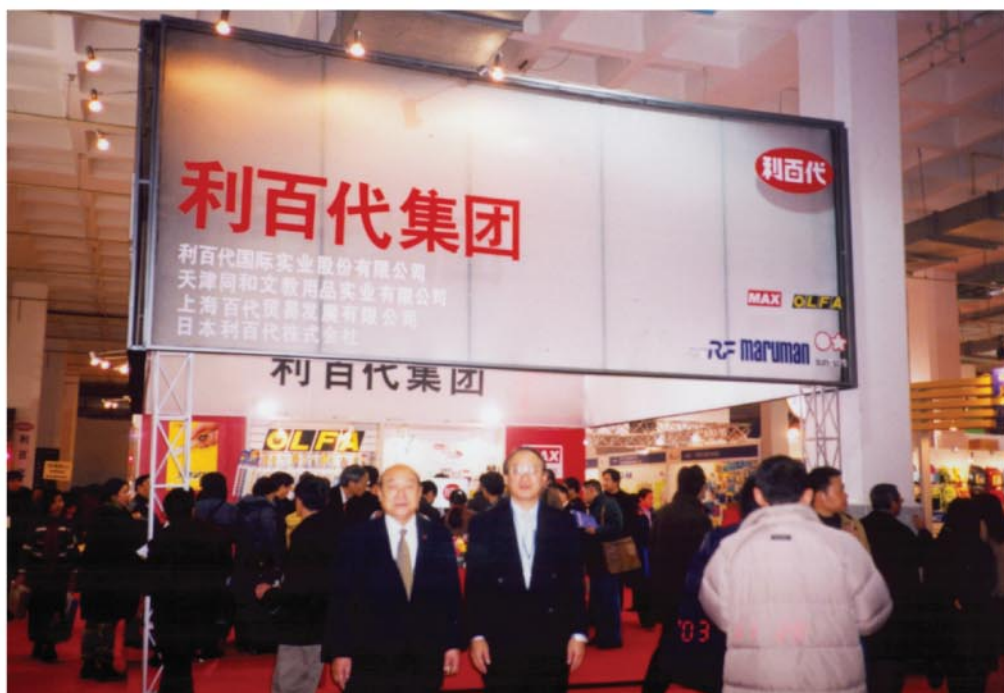
天津同和廠合影

除教導員工如何操作機器，接著就是管理及品管的問題。每個中級幹部下面還有業務人員來控管。不過如何派遣台籍幹部過去也是個問題。當初，公司讓三名高級幹部持有同和的股本，如果經營失敗，他們也沒有紅利可分，以此加強幹部的向心力，鼓勵他們盡心努力。

事實證明，這種方式很有效，多年下來的管理，同和廠的營運表現一直不錯、非常穩健。若是沒有台籍幹部在那邊管理，很容易發生問題，當初泰國廠就是因為經營管理問題，才把廠房給撤了。

由於高階管理者是以台籍員工為主，台灣利百代的經營理念——永續經營，便透過他們傳達給大陸員工，之後管理結構因時代與環境而改變，開始有一部份轉由大陸員工管理，因此更進一步發展出大陸廠特有的口號，就是「團結、創新、永續、領先」，架構出整個公司的經營理念、員工的管理及精神。

完善退休制度也是利百代最為令人讚賞的地方。台灣部份，在勞退新制上路時，因員工對公司充分的信任度，利百代員工有百分之九十仍採用舊制，利百代公



展場一景

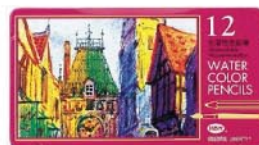
司更將近二十年所需的退休金提列完成。而大陸部份，則是依當地政府的制度，對於員工或幹部提撥保險，而保險裡面又有一個退休保險、養老保險，這是屬於官方制定。不過提撥的方式不同，台灣是以薪資提撥退休金，但大陸是以營利去提撥。

■ 堅持品質第一、服務第一、價格合理，打響海外知名度

在以前的時代，多角化經營是主流，近十年則是專注於本業。利百代董事長眼見時代的變化，於是率領利百代改變以往的經營方式，將效益有問題的，或者是失去環境優勢的廠房撤廠，否則盲目投資、擴廠，只會增加公司的負債。

當初，利百代也是預見台灣優勢不再，又迫於內銷市場小，只能往海外發展。如今董事長則是將公司重新整頓，使管理更加完善、資金更加充足後，再策劃海外發展。因應了董事長所說：「一個企業要保有生存空間就是要懂得『求新求變』。」

除此之外，利百代堅持「品質第一、服務第一、價格合理」，在這三點原則下，就算產品稍貴，但是市場接受度也不錯，高價位與高品質的堅持，反而打響了在海外的知名度。



利百代推出的珍藏版文具組合

大陸仿冒問題嚴重，以專業產品打開市場通路

隨著利百代的生意逐漸擴大，大陸最嚴重的仿冒問題便一一浮起。仿冒問題可分為兩種，一種是假冒，另一種是做類似的產品加以販賣，甚至還賣回台灣來。麻煩的是，在交易會上都是用貿易公司的名義，所以進出口的公司，就算被仿冒也沒辦法知道，而且基於本地主義，也無法對此提出告訴，因此對台商而言，這是個無法解決的嚴重難題。

而進退稅問題，表面上雖然提高了利百代的製造成本，但是基本上大陸與台灣的成本應該都是一樣，只是他們計算成本的算法與台灣不相同。當他們看到利百代創立時，他們一窩蜂地學開設文具工廠，而且剛好大陸市場是內銷養外銷，與台灣公司不一樣，大陸公司可以內銷自己國家，所以開發出新模具後，他們能以量制價來壓低成本。

所以利百代要在這部份勝出，就得看主要消費群。利百代目前主要有工廠、工業用及美工三個消費群，這些類型的產品較為專業，可是如同前面所說的，仍然有許多大陸廠商仿冒，導致雙方的價格相差很多。

在大陸的低成本競爭及仿冒問題之下，利百代絕不在價錢上做「SERVICE撒密斯」，產品的價格就是三十塊，誰去賣都是三十塊。利百代相信，上游廠商的責任，便是保持一件商品應有的行情，絕對不隨著仿冒品做削價的惡性競爭，市場不亂就有生意做，一亂就沒生意了，這也是經營企業的基本之道。



訪談實景

■ 以永續經營的理念挑戰未來

對於一個海外發展的企業而言，子母公司的聯繫是很重要的，由一開始的電話與傳真或台籍幹部親自回來報告的方式，隨著科技的發達，轉變成透過電腦連線即可達成。

現在利百代的電腦管理已漸趨成熟，管理程序逐步標準化，可以進行整合天津與台灣的系統。所以利百代在產銷配合方面有著不錯的成績。總公司現在亦積極將研究了五、六年的ERP系統推展到大陸公司，讓那些現代化設備能夠充分運用，畢竟光設備現代化是不夠的，還要配合有現代化的頭腦，否則那些設備再新再貴也是無用。

到這裡，訪談也近尾聲，我們不禁關心一個問題，利百代在未來還會在大陸或其他地方設另一個廠，設另外的據點嗎？我們得到的回答，當然是肯定的。

企業，總是在尋找機會發展，利百代目前正在考慮多設置像同和這樣的海外公司，也希望生產的商品能夠更多樣化一些，但要做到這些，重要的前提便是資金，這因牽涉到股東增資問題，所以還在慎重的考量與計畫中。

至於未來的發展，利百代表示，他們現在設有一些電腦的周邊商品，不過仍在審慎評估中，畢竟培養自有品牌要花很多時間，更需要資金，而經營的新品牌成功與否更與公司的信譽有莫大關係，所以如何維持基本信譽和尋求多樣化發展，相信這就是利百代近期的最大挑戰。

面對全球化的市場，利百代所堅持的理念——永續經營，深深刻劃在我們的內心。利百代在全球各地打響了名聲，也讓台灣文具業站上世界的舞台。

❖ 這是一個屬於利百代的故事，屬於文具業的傳奇，我們站起身，向利百代深深地致上了敬意，我們相信，不管是現在，還是未來，利百代將會繼續努力，創新、求變，為台灣文具史寫下輝煌的紀錄……

本文訪談小組：李翼文 理事長、莊政華 召集人、黃若涵等八人。（詳見本書附錄，頁215）