



勤儉・誠懇・專精

亞柏工業有限公司

❖ 訪談廠家：亞柏工業有限公司

✎ 訪談日期：2006年5月29（星期一）

✎ 訪談地點：彰化市彰南路三段318號

✎ 訪談時間：PM3:00~5:00

✎ 訪談對象：陳憲德 董事長、阮素琴 總經理、陳瑞蘭 業務副總、蔡密君 廠長



亞柏在外銷市場打下來了一片江山，
其中北美市場所佔比例最高，
生產重心則放在大陸、美國等。
產品方面亦力求創新，
從最早迴紋針開始，
到版子、圖釘、膠帶台等，
都是絞盡腦汁的傑作……

❖ 初夏的雨伴著唧唧蟲聲，此時張狂的燥熱擋不住我們躍躍欲試的心，想知曉這一切的心——人如何戰勝潮流並創造歷史？

❖ 什麼才是企業經營的生存法則？一塊紅木匾掛在素樸的牆面上，並以古樸且充滿力道的隸體書著「勤儉、誠懇、專精」六個大字，這六個大字流露著寬宏的氣度，訴說一個務實卻不媚俗的道理，並以時光的腳步為佐證，證明它所含藏的精神與價值，這就是亞柏長久以來所堅持的理念。亞柏深信如果沒有理念，就沒有存在的方向；如果沒有堅持，就沒有存在的勇氣。這種擇善固執的態度是多麼令人震撼！

❖ 正當我們折服於其經營理念之際，一位面帶笑容、身穿灰藍西裝的中年男子前來招呼我們，他素樸的外表散發出獨特的氣質，一種吸引人的獨特氣質。此時茶几上、辦公桌上，甚至門口，都飄著花香，這段故事，已經開始……

■ 痛心離開台灣，前往深圳設廠

在一九八八年隨友人到大陸考察，還記得那時台灣環保意識高漲，而我們的產品長久以來就是以迴紋針為主，在製造的過程中，由於電鍍時可能帶給環境



堆積盤元廣場

一些問題，雖然我們已小心處理這些問題，但還是有許多次民進黨人士號召居民前來圍廠，因此我們不得不痛心地離開台灣，這樣的決定真的很令人難過，多少人假自由之名為己謀利，但情緒激昂的民眾，他們是我們的同胞啊！在多次考慮下，只好轉移陣地，灰心不能解決問題，勇氣才有無限可能。

雖然是痛苦的決定，但也總算讓懸置已久的環保、勞工等問題得到解決，緊接著所要面對的下一個問題就是地點的選擇。當時南京有出口問題，而天津又太多閒工，加上天候的考量，最後我們決定在深圳落腳。決定地點之後，緊接著就開始設廠。在設廠的過程中，大陸給我們很大的方便，不管是申請各種相關證照、廠房的租借等方面，都有很妥善的安排；相對於被迫迅速從台灣撤廠的冷漠對待，似乎大陸好像還較有人情味呢！因此，不出一個月，深圳廠大體上就進入了軌道。

伴隨著新局面而來的則是新的挑戰，在當時大陸的內銷是可行的，但相對來說也很辛苦，資金是問題，文化是問題，人與人之間的算計更是問題，這些層層複雜的鎖，是不能靠一股腦兒地蠻幹能夠應付的，不過我們相信通往夢想的路不會只有一條。

■ 參與展覽推銷自己

其實早在大陸設廠前，我們就已開拓了美國的市場。不過眼看大陸市場越來越蓬勃，但這樣的情勢早被洞察先機的贏家察覺，況且一開始我們設廠的目的並非著眼於大陸的市場。面對重重考驗，我們並沒有被擊垮，反而開創了新契機！

展覽的參與絕對是一個介紹自己的最佳良機，伯樂想要有千里馬，千里馬當然需要跑得快，跑得遠，跑得突出。因此，巴西、墨西哥、日本、德國的參展，我們從不缺席，尤其是台北的世貿展，從首次合辦開始，都熱誠地投入，才会有今天這麼多元的客人；每次的參展都是推銷自己，每次都是挑戰，我們不是啣著金湯匙出生的豪門企業，但我們堅信白手起家，步步踏實，這才是唯一的千里馬。



德國參展展覽現場一景

大陸人事問題浮上抬面

馬，要跑，不只要能跑得快，還要能跑得遠，才稱得上是一匹良駒。

但就在當我們意氣風發的時候，平靜的湖面突然多了漣漪，一些問題開始浮現；原來，馬場沒有想像那麼平坦！勞工方面，薪資會隨著班次的時段調漲，加班問題明顯地帶來不同意見，假資料頻頻出現，也讓大陸方面正視早已存在的隱疾。

在員工的能力方面也明顯的不足，剛開始時派遣了親近人員開拓疆土，都是當時在台灣有相當能力的部隊過去協助教導，抽線部門、射出部門、電鍍部門等，各個部門都有其固定作業流程，期望能培訓當地人才；但好的人才往往容易被挖角，再加上他們對公司沒有認同感，薪火常常傳遞一半就斷了，實在可惜！

況且3C產業，工作場所佳，各方面的福利又好，越基層的員工流動率越高。所幸我們高級主管階層的向心力很強，不至於發生群龍無首的窘境。在我們前面的道路並不平穩，但能跑得遠的才是好馬，能堅持得久的才是人才。



成型機



迴紋針成型機



大陸員工工作情景

■ 開拓美國市場，遠至達拉斯設據點

遠在美國達拉斯，我們亞柏有自己的據點。坦白說，達拉斯比較不適合商旅，它的位置雖為交通樞紐之地，但氣候較為悶熱。當初為因應美國市場設立，主要目的是解決訂單業務的問題，我們有資深業務在當地從事業務工作，市場情況良好，但絕不只滿足於現狀。

其實在美國，剛開始業務並不如理想，主要是共事的美國人較會算計，而後聘請台幹為專職，就近服務美國當地客戶，熟悉、拜訪、了解當地資訊，就這樣我們雖然知道此地不是條件極佳，但也闖蕩出一片自己的天地，培養出革命的感情。十六年的時光像月芒似的沾在筆上、冊上，回憶起往事，種種畫面在腦海裡翻騰，內心豈能平靜？



安全別針



手動碎紙機

■ 任用在地人才，加強公司文化認同

想要成功，是要靠失敗經驗積累出來的。一開始在美國時，我們跟其他公司合作品牌，而銷售權卻在該公司，就這樣毫無頭緒的失敗；接著，有鑑於之前的經驗，我們在各州雇用行銷專員來推銷我們的品牌，卻萬萬沒想到，新的品牌要找到業務代表真不容易！另一方面，品牌的名字也不夠響亮，意識型態重、格局小，再加上地點不好，人員的培訓上就顯得相當不足，像台灣的中小企業，營運了近三十載的資深企業，人才還是很缺乏，而雇用的人員也因不熟悉我們的企業文化和產品特質，往往沒有強而有力的說服及推銷，這又再給我們一次教訓。

痛定思痛後，我們改正了缺點重新出發，這次我們都用地人當幹部，不斷培訓，加強對公司的文化認同，打通企業間的任督二脈後，在業務的執行上才能如行雲流水、一氣呵成；品牌、通路、產品、經營方針等都有一定的傳承，企業的本位文化要有，當地化也要有，這才能獨樹一格。不過追溯到老問題，我們在人才的流失以及新進人員的可靠性上仍有待加強管理，但是創新、突破、想法和活力，才能使企業蛻變，看透盲點，我想兩年後的亞柏，將會有不同局面。



亞柏董事長陳憲德與總經理阮素琴夫婦

■ 跳脫傳統思維，用另一種思考角度創造藍海

如今，所有的原材料都在漲價，要在自己吸收的情況下維持品質的水準是很困難的，在不斷壓低成本的情形下，微薄的利潤又能有多少發展？削價競爭是可悲的惡性循環，是萬劫不復的紅海；紅海的競爭就是血腥，原料的購買、出貨的期限與品質的要求等，足以讓合作多次的夥伴分道揚鑣，想要跳脫傳統思維，就必須用另一種思考的角度來創造藍海。像內人的自行車產業，就是極為團結，也才經得起風風雨雨，那又有什麼道理能讓文具工業對團結說不呢？同行間良性競爭是能激勵彼此的進步，為客戶謀利；惡性競爭卻會斷送一整個文具工業的朝代，血流成河，讓人情何以堪。

很顯而易見地，如何創造藍海已經是每個企業必須正視的課題。投資將是創新、建立品牌的前提，如何在人力資源上下功夫，招攬新進人員，給企業注入一股清流，把企業文化帶入下一個繁華歲月，不只是使優良傳統思維可以延續，若更能因應時代潮流、放眼未來，遠見則是更能讓企業持之以恆、永續經營的清泉。再者，展覽會的參與更要積極投入，縱使瓜香撲鼻，不誇不賣。



董事長陳憲德

❖ 此刻，窗外的雨滴滴答答，沒初來乍到時下那麼大了。董事長的笑聲爽朗地帶過歷史發展的軌跡。在隔壁一室，幾位專員早已準備好介紹內容、茶點，少不了的還是那花香，一切都顯得如此從容不迫。當光線一暗，豪邁的六個大字又再一次被強調著，董事長的眼神久久不離，傳承，就是這麼回事吧！實質上所賦予的生命、意義，這才是能百年不朽，才是能令人肅然起敬！

❖ 是怎麼樣的情景能讓心回到年少呢？在這間展覽室裡，有著女孩子們的笑聲，憶起童年時光，鉛筆、橡皮擦、迴紋針……各種討人喜愛的造型，富有創意的設計，在視覺上就已經是很享受，更別說拿在手裡把玩，快樂的記憶會被喚醒，因為有實用的設計，有炫麗的色彩，有真誠的回憶。

❖ 就在一片歡笑聲中，沒有人注意，董事長夫婦溫柔地看著這間展覽室，就像看到自己孩子般。

❖ 很難想像當初被迫離開自己家園的痛苦；可貴的是，董事長卻能帶領亞柏重新再戰，慢慢地、踏實地證明天無絕人之路，而是心能不能開啟，如今亞柏已經找到曙光，这不正是柳暗花明又一村嗎？

❖ 千里馬，不是只會跑，還會找路跑，跑出自己的成績，跑出唯一。

❖ 雨停的夜，月華是紛紛揚揚，情不自禁的回首，還是樸素的房子，還是淡淡花香，還是大木立在中央，還是，未完的故事……

本文訪談小組：李翼文 理事長、許茹玉、羅竹雅等六人。（詳見本書附錄，頁215）



訪談當日一景