



勤儉努力·經營的必勝之道

雄獅鉛筆廠股份有限公司

❖ 訪談廠家：雄獅鉛筆廠股份有限公司

✍ 訪談日期：2006年3月13日（星期一）

✍ 訪談地點：雄獅鉛筆廠板橋工廠樣品室

✍ 訪談時間：PM4:00~6:30

✍ 訪談對象：李翼文 董事長·賴寬重 廠長·陳群翔 經理·張鴻仁 協理



西元二〇〇〇年四月二十日，

「雄獅昆山廠」終於落成了。

在廠區草皮上靜靜地躺著雄獅文具的精神指標——
由家母李玉女士親筆題字的

「鯤雄獅薪傳崑獅印」鉛筆石雕，

它不斷提醒著我維繫至今的經營理念，

勉勵企業經營要有「永續發展」的前瞻眼光；

它也默默地守護著這座廠房，看著它成長、茁壯……。

❖ 幾個仍帶著些許稚氣的小女孩，在一個飄著細雨的午后，踏進了這座由紅磚砌成的工廠。斑駁的磚牆羞澀地迎接這群陌生的訪客，而這群人楞楞地瞪著這一大片的橙紅的磚牆，似乎是想找出些歷史的蛛絲馬跡。這座被雨包圍的紅磚廠房，已經在這塊土地上屹立數十載了，歲月在她身上寫下了不少印記，那一片片脫落的老舊磚瓦碎片，都是一個個道不盡的故事。

❖ 闌暗的視聽教室裡，螢幕上播放著雄獅的介紹影片。有個人影趁著昏暗滑進漆黑的室內裡，微弱的光攀上他歷經風霜卻絲毫不減氣魄的臉龐。場中一片靜默，似乎沒有人注意到李董事長的來到，所有人目光的焦點仍緊盯著螢幕；董事長悄悄地入座，隨著影片，一幕又一幕的記憶如同湧泉般源源不絕地狂洩而出，剎地吞噬了董事長的思緒，忤逆著時光的洪流不斷倒轉、倒轉……

那是個看似樂觀卻暗藏種種變數的年代，一個改革開放、南向政策盛行的年代。從蘇比克灣開始，經由越南新順，乃至印尼萬隆；前前後後，歷經十次寒暑交替，在無數的評估與討論後，雄獅最終選定在上海昆山這塊土地，在此設廠，為整個企業開展一個新基地。之所以從台灣出走，是因為成本及人力的重重考量。這幾年來台灣的生產環境有劇烈的轉變，原料價格一路節節高昇，過高的成本

壓力使得台灣工廠的競爭力一路下滑，這為離開台灣向外發展埋下了伏筆；而人事成本的提高與人力的短缺，則是企業出走的導火線。種種因素使得一家又一家的廠商被迫移植海外，以尋求更多的機會、更多生存下去的條件。

雄獅昆山廠的設立，展現老字號企業的新活力

從選定確切廠址到建廠完成，一路下來花費了兩年、七百多個日子；在這段期間裡所投入的心力與金錢，則是難以估計！

終於在西元二〇〇〇年四月二十日，「雄獅昆山廠」落成了！「雄獅昆山廠」是一座綠意盎然的工廠，除了象徵人與自然的共生，也象徵人從生生不息的自然中得到無

限的靈感與能量，誠如「雄獅昆山廠」自身即展現出一個老字號企業的新活力！廠區草皮上靜靜地躺著雄獅文具的精神指標——由家母親筆題字「鯤雄獅薪傳崑獅印」的鉛筆石雕，它不斷提醒著我維繫至今的經營理念，勉勵我企業經營要有「永續發展」的前瞻眼光；它也默默地守護著這座廠房，看著它成長、茁壯。

然而，成長的不只是工廠，我們的到來連帶地加速了整個昆山市鎮的現代化，最明顯的例子即可由當地交通的改善看出；交通的發展往往是一個地方繁榮的指標，昆山最早多是兩線道，熱鬧一點的地方也只是三線道，但今天已全拓寬成四線道！路上的車流量只增不減，整座城市飛快地發展了起來。



雄獅上海昆山廠落成，董事長李翼文（右起）、董事長大姐李美儀、董事長夫人劉如容、董事長四弟李澤生、昆山廠第二任廠長黃新港合影於工廠大門入口。



李翼文董事長與大陸台籍幹部於上海昆山工廠鉛筆石雕前合影（攝於2006年11月）。



根留台灣的雄獅鉛筆廠股份有限公司板橋總廠。

起初，昆山廠的設立，主要是爲了滿足海外市場的需求而來，並未考慮對大陸國內進行銷售，但這並不表示當時工廠生產力不足，不能內銷，而是受限大陸的銷售環境，倘若我們要將產品內銷大陸，即須面對層層的關卡，而當時我們對於大陸國內的相關法令又不甚了解，勢必在行政的作業上造成莫大的困擾。所以經過重重考量，昆山廠一開始並不是爲鎖定大陸市場而設。過了兩年之後，面對大陸經濟日益蓬勃發展，廣大的市場需求，使我們對大陸內部銷售的想法才漸漸改變；但是，高稅賦進口的負擔仍是非常嚴重的問題，這使得台灣出到大陸的文具成本如等比級數般瘋狂上飆！爲了減低這部份的成本，於是將昆山主廠旁的一座小工廠也納入了雄獅的腹地，以爲內銷作準備。

其實早在西元一九九〇年的時候，我們就已在規劃申請「雄獅」在大陸的商標，但由於「雄獅」二字在當地早已有有人先行註冊了，所以我們需等其註冊的有效期限過後一年，才得以向大陸有關單位提出申請。也因爲如此，我們在西元一九九三年時，只能先以雄獅英文名稱“SIMBALION”加上雄獅腳印的Logo申請商標，並於西元一九九五年在大陸通過核準。在西元二〇〇三年的時候，由於「雄獅」商標原註冊人的有效期限已過，同年十二月，我們在大陸即提出了「雄獅」中文商標的申請，很幸運地在二〇〇六年四月二十一日，「雄獅」中文商標在中國大陸也順利地註冊成功，正式地在這廣闊的土地上，向下扎根。



為慶祝雄獅在中國大陸商標獲證，公司各部門主管合影於板橋總廠樣品室前。前排右起：廠長賴寬重、協理張鴻仁、董事長李翼文、創辦人夫人李玉、董事李澤生、業務部經理陳群翔；第二排右四至六為：企劃部副理李怡璇、董事長夫人劉如容、董事李美儀。（攝於2006年4月21日）

從錯誤的決策中得到寶貴的經驗

最初幾年內銷是艱困的。一開始，我們在定價策略上就犯了嚴重的錯誤，當時我們直接以台灣的經驗與觀點去設想當地情形，卻未考量當地的觀點與風尚，有太多太多的因素著實造成彼此間強烈的差異，忽略了這些差異點，讓我們付出慘痛的代價。

簡單來說，當時我們是用台灣的思維去經營大陸市場，錯誤不是發生在生產、製造產品，而是發生在管理、銷售策略上；事實上，面對不同的風土民情，應施行不同的政策，無論是管理方針、定價方式，皆是如此。錯誤的策略導致在那段期間裡，我們的產品在大陸市場上的反應不佳，尤其是非沿海的內陸地帶，「雄獅」對他們來說不只是名不見經傳，甚至被列為價格貴得離譜的台灣產品，銷售情況自然不好，這全因我們定價策略的錯誤。

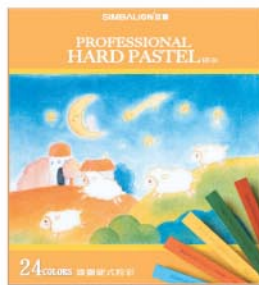
除了定價之外，公司內部政策的執行方針也有許多失當的地方，最主要的因素是我們對大陸的市場喜好不了解也不清楚；在那樣的大環境中，有哪些商品是可賣的，而哪些商品是不可操作的？我們並未釐清。後來我們才發現，面對大陸市場，必須清楚掌握市場的脈動，因為同樣的商品，若放在不同的地區銷售，則會有不同的結果！也因此我們無法有效地打入大陸的市場，大量的商品因而被退回。

這兩個錯誤的決策，讓我們耗掉了三年的時間，損失慘重，不過這也讓我們獲得一個寶貴的經驗——真正的行銷是必須要「當地化」！截至目前為止，大陸工廠在製造方面是成功的，在銷售方面卻仍有改善及進步的空間，所幸的是，我們已經找出問題的癥結點，並努力地朝向正確的方向改善了。



雄獅800鐵盒黑白派

「黑白派」是全球首創以消費者使用的便利性為考量，將蠟筆、水彩、彩色筆等不同書材合併銷售的組合性商品，一推出即締造市場佳績，更得到最佳供應商獎，在國際上還引發許多廠商競相跟隨。



雄獅24色硬式粉彩

為提供國人高品質的繪畫材料與多樣性的選擇，雄獅對產品的研發不遺餘力。二〇〇六年新推出的軟、硬式粉彩（各有12色與24色不同包裝），更是第一家研發生產粉彩材料的台灣廠商。



■ 招募優異人才，提供完善福利與保障

廣漠的大陸，有無數的人才散佈在各個未知的角落，何以尋得適切人才，對一個外商公司來說是非常重要的。

在當地，人才的來源主要有三種：學校徵才、人力市場及員工介紹。人力市場是一種比較特殊的徵才方式，在當地有一條街，沒有固定時間，只要哪家公司有需求，便可以去擺攤子徵人。此外，到學校招募人才，亦是一個重要的管道；我們提供學生到工廠實習的機會，甚至有學校將這實習列為畢業門檻，在工廠表現合格才准予畢業；此外，我們亦會派人評估，表現優異的同學，在他們學校畢業後，我們會努力直接將他們延攬到我們的企業之中，這樣做的好處是，他們不用面對畢業即失業的窘境，也因此對公司會有比較深的情感，且他們不用再花時間與精力去適應新環境。

員工是工廠的一分子，是與整個企業休戚與共的！也因此，為了讓昆山廠的每一位員工快速進入最佳工作狀況，我們除了非常重視員工的福利外，對員工的教育也是絲毫不馬虎的！每當要製造新產品之前，都會有生產課的負責人到各個部門去，指導當地員工關於新產品在製造上必須注意的事項；我們對每個生產環節都小心對待，以確保消費者所購買到的都是最好的產品。

除此之外，廠內也有一些來自台灣的常駐幹部，對於這些人員，公司必需要提供相當程度的福利及保障。還記得，當時一位泰山企業的總裁聽了他旗下員工的反



雄獅昆山廠包裝生產線一景
生產線同仁正在包裝雄獅粉蠟筆。（攝於2006年12月）



董事長李翼文（右四）與台灣優秀的幹部們於大陸昆山一廠合影留念。

應，進而要求來觀摩我們的員工宿舍的做法與設備，我們的員工宿舍雖然不能媲美五星級飯店套房，不過公司也盡其所能，努力提供一個乾淨舒適的生活空間，以撫慰這些員工離鄉背井的辛勞。

此外，除了這種基本的民生問題，海外常駐幹部也會依不同級別而分別給予津貼；初赴任的前三個月，公司還提供機票讓員工親屬可以到當地了解工作環境。其目的除了讓這些幹部們能感受到公司對其之重視外，也讓這些駐外幹部們了解，個人與公司的關係不只是現實的工資與勞力的交換，更重要的是公司提供了一個自我實現的環境，在這個園地裡彼此互相仰賴、一同成長！故除了固定津貼外，對於技術指導的幹部，也會依不同級別而給予不同的出差費。這些福利制度只是希望員工們感受到，他們是一群「對」的人，在一個「對」的地方工作。

■ 控制原物料、運輸成本，掌握消費者的喜好

三十年前，我們做鉛筆的木材，大多是來自宜蘭的太平山，從曬木材到染色等所有程序，都是我們獨立完成的。但近二十年還沒到昆山設廠之前，鉛筆的木材，我們已改由美國及印尼進口，而近幾年來隨著大陸產品的輸入，為了減低成本，我們也開始採用大陸的原料。鉛筆黑芯及色筆色芯的製作要經過燒、烤等工序，員工必需要在溫度極高的工作環境下做事，台灣早已經沒有人願意做這種工作了。工廠裡一座座的煙囪，都是這些早期回憶的遺跡，並堆疊在一張又一張環保局的罰單裡。如今，這部份的原料早已交由別人製作，一切只剩下這些冷冰冰的煙囪供後人憑弔。也許某一天，又會有人回到這裡，看看這座老朋友，看看這些個已經冷卻的回憶，看看台灣早期經濟發展的軌跡。

企業的經營除了原料成本以外，運輸成本也是必須思索的另一要素。運輸成本左右了工廠設立的位置，一個能節省運輸成本的位置，通常不是接近原料市場，就是以消費市場為取向，最後我們是選擇靠近消費市場。在運輸成本的問題解決後，亦將衛星工廠的分佈列入考慮；我們的衛星工廠大多散佈在上海、江蘇一帶，因各類資源取得方便。昆山的交通這些年有很大的進步，大大地減低了運輸所需的時間及金錢。整個中國大陸的商業活動是以上海為中心，與上海相距不遠的昆山，若將它與廣州相比，其穩定度與便利度高出後者許多，所以這是我們在此設廠的最重要原因。

還記得好久以前，雄獅、利百代和玉兔這些老字號的文具公司，常常聚在一起開會討論文具的定價，若評估成本與回收，認為價格須調整時，就直接調整；簡單的說，文具的價格掌握在我們手中！但在公平交易法出現後，這法子便行不通了；過去的日子雖然好過，但我們不用留念，因為現在的生活則是更具挑戰性，更能顯示出決策者的智慧與不凡。以前是製造商的天下，所有的一切都掌握在製造商手中；而現在是消費者的天下，一切都以消費者為考量導向。現今如果製造商肆無忌憚地漲價，就根本沒有生存的空間可言，消費者會以實際的行動抵制你的商品。所以市場的開發與評估、消費者喜好的掌握，是今日企業決勝的關鍵；換言之，掌握住時代的脈動，你就掌握住天下！

我們的產品主要分為二大類：美術用品以及辦公用品。過去美術用品的銷售成績一直很好，一位小朋友每學年甚至是每學期，都必須要買一盒新的彩色筆或水彩，至於其它相關商品就更不用說了。但隨著現今出生率逐年減低，美術用品的使用者會越來越少，所以未來的產品開發會以「成人」及「多樣性」為訴求導向。

■ 新產品的開發、設計，以及自動化的生產

我的父親曾送我四個字——勤儉努力，在當時的年代，這四個字確實是經營的必勝之道，當時在這行業裡，若不勤奮是無法開創一片天的。誠然，在二十一世紀的今日，這四個字仍然是一切成功的基礎，而組織的改造、新產品的開發及自動化，對企業來講也是刻不容緩，十分重要的。

自動化是由標準化所立基的，所以我們必須將產品生產所需的零件標準化、規格化，才能順利使用自動化的機械。二十多年來，我們花了很多精力設立了一個機械部門，在這個部門中，我們自己設計、生產自己所要的機器，而不用借助他人的力量；相對地，工廠若發生機械故障的問題，我們可以靠自己的力量將這樣的困難排除，如是在生產的過程上，一切都是操控在我們自己手上，這樣大大地提高生產的效能。



雄獅昆山廠自動化的上漆設備。（攝於2006年12月）



致力於組織改造、新產品開發及自動化的雄獅鉛筆廠
董事長李翼文近照

除此之外，我們還設立了實驗室、電腦室及設計部門，以這些單位為輔助。就如同軍隊一般，除了直線單位，還必須有輔助單位從旁協助。這種分工對企業而言是很重要的，只由直線生產單位一定滿足不了市場需求，一定要有輔助單位才能做產品的設計、研發及自動化，這是現在社會高度科技化的必然現象。

現代的文具用品，除了基本的功能外，產品設計與包裝，與過去相比則更加重要，我們要如何在大陸生產的低價品與設計精美的日本高價品間求生存？我們就必須在產品設計上著墨更多，以經營出屬於自己的風格，一個與眾不同的風格，讓大家只要看到「雄獅」二字，就馬上聯想到台灣精品！

今天雄獅能在昆山設廠，我必須感謝家父！若沒有他老人家的勤儉努力，雄獅也無法有今日的規模。若無家父奠定下的根基，公司運作也不會如此順利，碰到的困難也會更多。對於家父，我有無限的感恩，感謝他對我的栽培，也感謝他對這個公司的付出。

❖ 影片的配樂嘎然而止，空氣中只剩下機器運轉的聲音，室內突然被一片人工的光亮所掩蓋。董事長的思緒硬生生地被扯回現實，瞬時嘈雜的人群所包圍……

❖ 訪談結束，時間早已跨過華燈初上的傍晚。星子迷濛著，在那黑色的絨布上。董事長的座車靜靜地駛入台北市的喧囂燈海中，昏黃的路燈毫無預期地爬上了董事長略顯疲態的臉，此刻才突然驚覺，華髮已悄悄爬入董事長的頂上，參差地混雜在黑髮中。雖然疲累，董事長還是和後座三個聒噪的女孩們閒聊著。車子的輪子快速地、默默地運轉著，初春的空氣中只剩下片片絮語，以及一個又一個屬於雄獅的故事……



雄獅文具訪談實景