

SDI CORPORATION
 順德工業股份有限公司

不斷創新，不斷接受挑戰

順德工業股份有限公司

- ❖ 訪談廠家：順德工業股份有限公司
- ✎ 訪談日期：2006年5月29日（星期一）
- ✎ 訪談地點：彰化市大竹里彰南路二段260號
- ✎ 訪談時間：PM2:00~5:00
- ✎ 訪談對象：陳朝雄 董事長、陳朝明 副總



工廠剛設立的時候，
 我與父親談及工廠要如何命名，
 父親未加思索，
 便說：「我們順著道德做事，
 就取名為『順德』吧！」
 那時父親堅定的神情
 還深深地烙印在我的腦海。
 公司的名稱，是父親留給我們的珍寶，
 也是父親對我們的期望……

❖ 偶爾逃出灰濛濛的台北、這座熱鬧卻被寂寞包圍的城市，卸下的是暫時脫逃的課業包袱，但卻又背上了另一只不知斤兩的擔子。抱著猜疑忐忑的心情，我們上路了。南下，順著鏽褐的鐵軌南下，奔向的是一個與台北截然不同的城市，一個我們不甚熟悉的城市。沿途，風城新竹、客庄苗栗，直直向我們招手，奈何無暇體會城隍廟口的小吃、客家村庄的擂茶，只得一路順著縱貫鐵路，奔向我們車票上的終點。

❖ 偌大的指示牌，提醒我們終點站已到。手錶上的時針與分針殘忍地把我們從一派悠閒的心情拉回現實，只見得時間一分一秒的流逝，我們卻還在車站前傻愣愣地閒晃，人生地不熟的我們，只好求助於那一輛輛橙黃的計程車，衝向我們的目的地。

❖ 門上“SDI”三個大字充滿精神地望著我們這群陌生的訪客，我們這些個小毛頭傻傻踏進這座被白色巨塔包圍的廠區，眼神不斷飄移；左顧右盼，好似劉姥姥初入大觀園一般：處處都是驚奇。

❖ 悠悠數十載的日子，是如何造就了順德這座大廠？五十年的歲月，在外界眼中，只見得順德是跨足金屬文具、模具與半導體導線架的精密金屬企業集團，但回憶過往，有誰能想像，草創時僅有三千元資本額的家庭式地下工廠，會有今日的規模？

- ❖ 二次世界大戰是人類史上的浩劫，戰爭期間，生離死別的場景不斷重複上演，時局動盪不安，人民流離失所。順德就是在這種環境之下，一筆一筆寫下了它的故事。
- ❖ 「順德的成長與戰火的洗禮有著密切的關係」——董事長是這麼告訴我們的。在戰火下打拼，一路的心酸血淚，外人難以想像的艱難困苦，這隆隆砲聲底下的一切，都成為往後順德成長的核心價值。

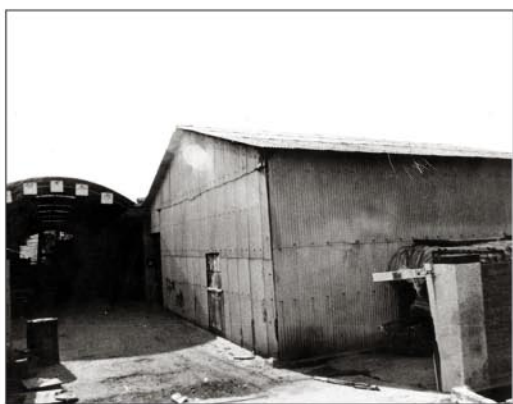
萌芽的種子——順德五金工廠

我們為什麼會叫做「順德」？這都是父親留下來給我們的珍貴寶藏。父親留給我們的就是道德理想，不論做人、做事都要順著道德做。還記得，那是工廠剛設立的時候，我與父親談及工廠要如何命名，父親未加思索，便說：「我們順著道德做事，就取名為『順德』吧！」，那時父親堅定的神情還深深地烙印在我的腦海。公司的名稱，是父親留給我們的珍寶，也是父親對我們的期望。

中日馬關條約割讓台灣，短短六十年的歲月，父親便經歷了兩個截然不同的統治權——日本政府以及國民政府。二次戰後，父親原本可選擇留在日本，但在當時政府的強力宣導下，還是回到台灣。那是一九四六年的冬天，一艘日籍運兵船泊在基隆港口，船上滿滿的都是「在日華僑」，也就是戰後不願意留在日本的台灣人。那時，我們全家人正等著檢疫，否則不能上岸。看著岸上交疊的瘦小身影，穿著單薄、絲毫擋不住東北季風侵襲的孩子們，四處穿梭，向旅客兜售香蕉。原來，政府的宣傳都只是假象。



早期的廠房外觀二景



終戰後，當時政府爲了鼓勵台灣人回國，利用文宣刊物或是派人至日本宣導，由於戰後日本物資缺乏，一律採取配給制，但是配給額少之又少，不少民眾冒險以黑市價格購買白米。國民政府官員至日本宣傳時，拿出一張張台灣農村婦女以白米餵雞的照片，讓在日華僑以爲台灣物產相當豐饒，生活不虞缺乏。豈知，這只是一場騙局。還記得當時在船上，有同船的台灣人拜託日本人，希望能搭原船回到日本，父親當時雖知被騙，幾經考慮，仍決定回到自己的故鄉。

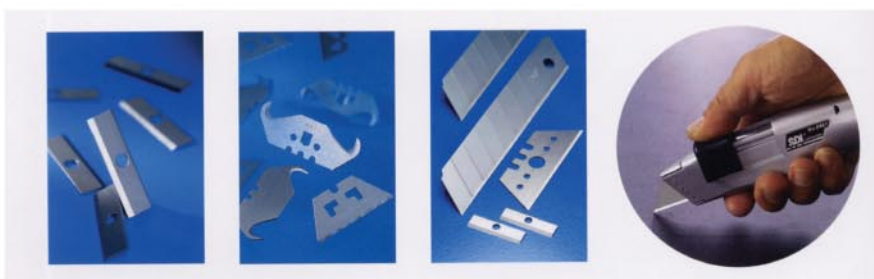
初回到台灣，我們便在彰化市三角埔仔覓得一處日人遺留之宿舍承租落腳。有次，父親在火車上，看見一個外國人手錶的錶帶因有彈簧，脫戴方便，於是引發了高度興趣，而開始從事錶帶製作，利用當時所學過的彎管、鍍金等基本技術，研發出相同錶帶。事實證明，父親成功了，憑著雙眼目視及技術經驗，完成了錶帶的製造。父親製造的錶帶只要能生產多少，就能賣多少，生意相當興旺。走過多年的風風雨雨，終至苦盡甘來，錶帶生意一直有一定水準，爲了方便顧客聯絡、訂貨，在一九五三年十月，「順德五金工廠」就在宿舍後方加蓋的「竹管厝」設立，這座不起眼的小小宿舍，爲順德栽下了最原始的種子，從此開始萌芽成長。

就在這時，父親的事業，展露了一絲曙光。幾年後，錶帶製造漸漸出現了競爭對手，幾經考量，便毅然決定轉型，在一次偶然的機會下，開始從事鉛筆刀的生意。

■ 製造台灣第一把鉛筆刀

最初鉛筆刀的刀片，是向車站前一間文具店購買，但是供應量相當少，一次進貨約莫一、兩千片。而後，經由其他店家得知另一貿易商亦有進口刀片，便轉向新廠商訂貨。同時，在友人之介紹下，找到一家高雄地區的大批發商，從此展開了銷貨網絡，由挨家挨戶兜售商品轉變成透過批發商銷售至全國各地，生意因此扶搖直上。

爲了拓展業務，順德加入了文具公會。期間，我們在華僑商社拿到了一本日本的文具雜誌，其中有支在日本稱作「魔法小刀」的鉛筆刀，我們便依樣畫葫蘆，製造出台灣版的「魔法小刀」，好像真帶著魔法似的，讓我們公司的業績一路攀升，一路成長。

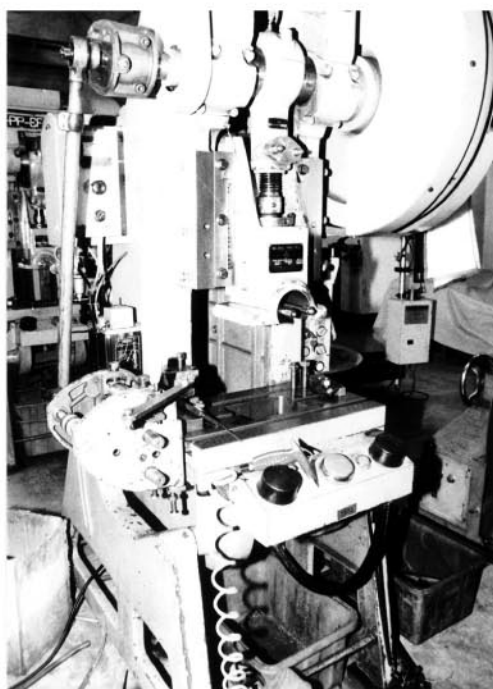


手牌刀片

「手牌」鉛筆刀、迴紋針及圓規等文具是伴隨著許多台灣民眾成長的回憶之一。當然，現在自動鉛筆、原子筆普及，美工刀、削鉛筆機的問世之後，新世代的年輕人對於手牌小刀，早已沒有印象，但對四、五十年代的民眾，手牌鉛筆刀還是在孩提記憶中佔有一席之地的。「手牌」又是代表什麼意思？當時，我們認為，除了用「手」收錢之外，還有更深層的意涵：我們要靠「雙手」做工賺錢，養家活口，更代表我們公司是「白手起家，從無至有」啊！

我們量產製造了台灣第一把鉛筆刀，但也是最後一家還在生產鉛筆刀的廠商。從鉛筆刀製造之初，我們成為台灣第一家金屬加工廠，一步一步往精密的金屬工業邁進。終戰之時，台灣還談不上有金屬工業，而順德的成長發展，也為台灣金屬工業的蓬勃做了見證。

我們成立之初，稱為「順德五金工廠」，但一九六一年遷廠後，政府開始取締地下工廠，不能無照營業。後來，父親在一九六二年以「順德製造所」申請營業執照。遷廠後，鉛筆刀產量急速從日產兩、三千支變成四、五萬支，當時的工廠已無法滿足產量與業務擴充的需求，於是又再次遷廠。



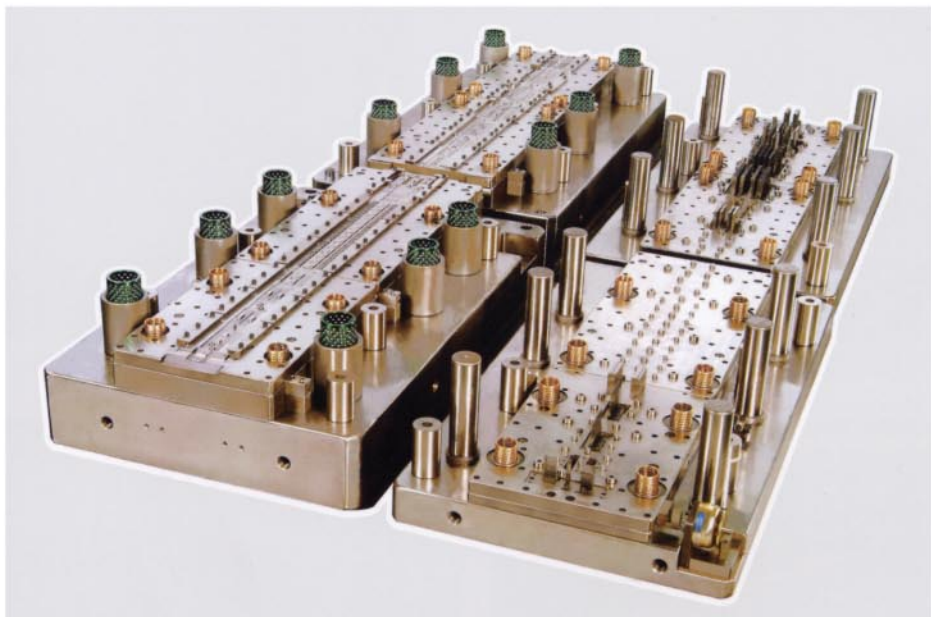
早期的機器設備

■ 增加產能，開啓外銷的通路

再次遷廠的主因除了產量業務因素之外，也與當時大環境有關。當時，日本戰後經濟逐漸發展，台灣工業亦逐步起飛，電力供應也相對穩定許多。除此之外，日本貿易商也前來接洽鉛筆刀銷售之事務，一張訂單的量就高達數百萬支。當時，我們充其量也不過僅能生產一百萬支左右，連內銷都不一定足夠，何況外銷？唯一改善此情況的方法，便是增加產量。

這次的機會，是我們拓展外銷的最佳時機，為能把握機會打開外銷大門且能進一步成長，必需遷廠才能確實提高產能，否則一切只是紙上談兵罷了，多說無益。除了必須增加產能之外，也必須自行生產刀片，否則也會受其他廠商限制，導致成本過高，外銷競爭力銳減。因此，擴充廠房與增添設備勢在必行。

四百餘坪的土地，坐落在彰化市大埔路，這裡便是順德遷廠後的新址。當地是混合區，可以蓋房子也可以建工廠、沖壓廠及熱處理廠。擴廠後，能力還是不夠購買日本進口的機器設備。但是，我相信沒有事情是做不到的。於是，我一切自己來，自行研發、組裝，完成了自動化送料裝置，再進口日本的高碳鋼帶，從沖壓、研磨到鉋光都自己來，讓刀片完全國產化。



順德採購新設備來提昇製程的能力，圖為用來生產文具及手工具產品的沖壓成形模

雖然當時生產的刀片，由於技術不足，表面都是黑色的，但一般民眾都能接受。以目前的觀點來看，一般人可能無法想像，台灣早期工業竟然連鉛筆刀的刀片都仰賴國外進口。因此，刀片的國產化也讓我們在台灣的金屬工業界打開知名度。小小的一片鉛筆刀，替我們開啓了外銷的窄門，也為台灣金屬工業發展史上，寫下了令人激賞的一頁。

遷廠建設告一段落後，成本頓時驟降三分之二，也打開了外銷通路，主要以香港、泰國、印尼與新加坡等東南亞國家為主。當時，政府保護本國企業，日本刀片不能進口，因此我們完全取代日本刀片在台灣市場，甚至連日本貿易商都來到台灣洽購。

當時每個月外銷營業額大約是一百萬新台幣，內銷則約數十萬，所以還是以外銷為主。記得當時一簍鉛筆刀是賣一塊半美金，每個月外銷約兩萬簍，總計約三萬多美金的營業額，而台銀也答應提供兩百萬新台幣的融資額度，讓我們達成進一步的投資。

■ 轉往海外設廠，以降低成本

每間公司離開台灣都有不同的原因，有的是離開後台灣便結束生產，有的是兩邊都同時營運，像我們還兩邊都維持有一定的運作。因為台灣市場太小，所以台灣走向國際化已是不可避免，所謂國際化定義有兩種：製造國際化、銷售市場的國際化。但是台灣要走銷售市場國際化比較不可能，因為台灣是小國。早期在政府還沒開放時，大部份都往東南亞跑，例如馬來西亞，像我們第一個廠是設在馬來西亞，而不是在中國大陸。海外設廠有一些條件，或是要規避所謂政府行政政策。但在馬來西亞設廠的第一個動機不是價格問題，最大的考量其實是因為稅的問題。

當初在台灣外銷最大的是美國市場，東南亞、歐洲次之，要賣到日本是最難的，日本市場本來就是我們的競爭對手。馬來西亞，固然有它成本的考量，但最主要是因為「優惠關稅」的問題。馬來西亞的刀片、美工刀這些是從量課稅，不是從價課稅，一支美工刀才三分美金，一片刀片課一分，有時候可能只有賣兩分錢美金，課一分錢就佔掉一半。假若該國沒有優惠關稅，客戶負擔可能要增加百分之三十到八十，於是才去找有優惠關稅的國家，也就是美國認定是開發中的國家。



江蘇廠

那時候東南亞國家，除了越南之外，都列在其中，所以菲律賓、泰國、馬來西亞這些都被列為優惠關稅的國家。考量當地環境後，沒有選擇泰國，也沒有選擇菲律賓，因為菲律賓治安不好，而泰國制度不如馬來西亞完整，馬來西亞政府設施完善，獎勵措施也比較多，政府的清廉度比較好，投資環境比較優渥，所以早期海外投資主要是為了規避關稅的問題。

我們公司一九九七年就開始投資大陸，因為那時政府已經正式開放，沒有限制。我們那時已經察覺到，國內外的同業都已經到大陸去，而馬來西亞也同一時期取消了優惠關稅，優惠關稅一結束後便不是考慮稅的問題，而是低成本化的問題。

為了降低成本，當然是必須找人力密集的地區，其實我們已經在一九九七年就在大陸建廠投資，九八年完成，次年營運。所以到目前已經有七、八年了。但因為順德是一個上市公司，所以理所當然必須受到上市公司治理的規範，現在要政府許可才能去投資，而且資本額超過一定限額也須經過長時間金管會、投審會的許可。而大陸很麻煩，不少稅目搞得人焦頭爛額，可是在保稅區就省掉了這些麻煩。材料、原物料，甚至是辦公用品、桌面設備、機械、模具……都可以自由通關。這是

他們給保稅區的一個優惠與保護，也因為這個原因，我們才以設在張家港作為我們在中國大陸的一個據點。

■ 唯有創新，才有存活在藍海的機會

以文具來說，我想往後完全是靠創新。製造大家都會，且同樣的產品是否能做得更精巧、更省力、更耐用、更攜帶方便、更美觀、更經濟實惠，這個靠的是創意。這些創意的產品都要有創意的人去設計，再透過生產中心做出來，進而遍佈全世界。

最近我們要成立開發設計中心，將「設計研發」的地位從部門提升到中心，是一個專屬空間，讓研發人員從設計、創新到生產製造，都可以在一個廠內獨立完成，文具的產品唯有創新，才有存活在藍海的機會。結構、外型，如何迎合消費者的喜好，這個都是我努力的目標，否則文具要開發新的產品，很不容易。消費者願意以多一倍的價錢，來買有創意的產品，只有這條路可以走。另外，這種東西可以不去跟人家比價，所以，我們決定走這條路是因為文具是一個傳統產業，但也是一個永續的行業！我們為什麼要留在藍海，因為這是必要的，要留在藍海，就是要在市場佔有一席之地，可以讓公司繼續生存下來，更可以繼續成長。

回顧我們五十年來的歷程，就好像一部台灣金屬工業的發展史，也可以這麼說，順德的發展就是整個台灣金屬工業發展的縮影，這也是我們最自豪的一點。而今，我們仍然堅信著父親的理念，順著做人、做事的道理一路往下走，順著道德的軌跡一路走下去，堅定地，走下去……

本文訪談小組：李翼文 理事長、許茹玉、羅竹雅等七人。（詳見本書附錄，頁215）



陳朝雄董事長