



# 企業不是要做大，而是要做好

## 蜡藝實業股份有限公司

- ❖ 訪談廠家：蜡藝實業股份有限公司
- ✍ 訪談日期：2006年5月29日（星期一）
- ✍ 訪談地點：宜蘭縣蘇澳鄉德興六路7號
- ✍ 訪談時間：PM2:00~5:00
- ✍ 訪談對象：徐德忠 董事長、葉華光 業務



早期的蜡藝在好山好水的宜蘭五結租了廠房，開始了蠟筆的生產，並且慢慢將產品擴展至粉蠟筆、粉筆、固體水彩筆及彩色筆等各類繪畫文具用品。而轉型做人體彩繪，從完全沒有訂單可接，到要靠自己設計產品、模具，再去參展。當初的想法就是兩條路，不是收攤就是會做大……

❖ 和一位位屏氣凝神、身上繪滿各種色彩的紅魔加油隊一樣，這位臉頰上繪著韓國國旗的少女，正賭上一切祈禱著。此刻球場上一個射門成功，伴隨這一球迸發出震天價響的吶喊，放眼望去，身上臉上以紅色為基調做各種圖形點綴的紅魔迷們，不顧一切讓球場成為一片熾熱燃燒的火海，韓國舉國上下陷入興奮與狂喜的沸騰情緒之中……

❖ 這是二〇〇二年世足賽事中，最令韓國球迷振奮的一天，韓國紅魔鬼隊在PK賽中以五比三氣走西班牙，晉級前四強之列，成為亞洲第一支闖進世界盃四強的隊伍；而當時最令人津津樂道的世足花絮，莫屬那位臉頰上繪著縮小版韓國國旗的少女，那位少女奮力加油的神情，立即成為隔日各國媒體世足賽事版面中最令人印象深刻的照片。女孩隨後也因高曝光率，成為韓國知名藝人——Mina。如果少女沒有在臉上繪上國旗圖案彩繪，她接下來的人生，大概也不會出現如此令人驚嘆的轉折。

人體彩繪，從祖先們藉以獲得一種信仰、意志與寄託，到現代結合個性、前衛與時尚，在嘉年華遊行、各類大型比賽場合中，成為人們另一種表達立場不可或缺的元素。而人體彩繪的顏料，也從人體模特兒的身上延燒到狂熱的球迷身上。



人體彩繪的熱潮從模特兒的身上延燒到一般大眾

同樣是四年前，人體彩繪顏料為一家生產蠟筆的台灣文具廠商帶來了全新的契機。

早期的蜡藝在好山好水的宜蘭五結租了廠房，開始了蠟筆的生產，並且慢慢將產品擴展至粉蠟筆、粉筆、固體水彩筆及彩色筆等各類繪畫文具用品。跟許多台灣產業廠商一樣，蜡藝也曾是台灣代工王國中の一員，以OEM為主力的文具商。

## ■ 第一個海外生產據點——上海蜡藝

隨著市場的競爭，台灣原本低廉的加工優勢漸漸地被其他鄰近亞洲國家所取代；而一九九二年大陸開放，更對許多急於尋找新製造天堂的廠商起了推波助瀾的作用。由於感受到大陸市場的無窮潛力，在台灣經營四年的蜡藝，便在一九九三年於上海投資成立第一個生產據點「上海蜡藝」。這全因看中大陸廣大的土地與人口消費市場，並於深圳與上海二者間，選擇上海做為海外的生產據點。

從決定到上海投資、申請各種程序乃至於穩定生產，前前後後總共花了三個多月的時間。不過到了當地實際開始生產，也面臨一些問題得去克服了解。蜡藝在上



海剛開始第一個月，用的是煤氣燒蠟，卻發現這樣的生產成本遠比在台灣生產的高，因為當地都是燒煤炭為主，而在台灣以至自動化設備的高級柴油在燒蠟，所以後來才把大陸廠設備改為蒸氣式，將產品生產成本降低。

上海蜡藝成立之初，合約上是以百分之七十外銷、百分之三十內銷為定位，沒想到這樣的定位卻增加公司在處理進出口關稅的作業與麻煩，於是便以上海蜡藝投資申請享有保稅的「上海彩藝公司」為第二個海外據點。

上海彩藝負責進出口，上海蜡藝負責內銷；這兩個據點都在同一個工廠內，以原料做為隔間，產品都在上海蜡藝公司製造。後來整個大環境的變動，再加上台灣勞工政策走向的影響，使得台灣工資提高，加速傳統產業的式微。隨著一家家下游廠商的倒閉，蜡藝的業務量也萎縮至百分之二十，蜡藝漸漸了解到這僅僅是比價紅海戰中的序幕而已，如果不能提升產品的品質與精緻度，價格戰一打起來，在剛開始沒幾輪時便很容易敗陣下來，但若要跳脫這樣的困境，就必需擁有屬於自己的產品與品牌。在意識到這一點之後，蜡藝便開始積極尋找出路。



蜡藝廠現況一景

## 人體彩繪產品的開發與生產

爲了走出屬於自己的路，蜡藝除了自行改良機器以生產出更精緻的產品外，也開始到處參加展覽，從歐洲到墨西哥、巴拿馬，不只爲了開發市場，也爲了掌握市場的脈動。在四年前紐約的一筆近六萬美金的生意中，讓蜡藝對人體彩繪產品產生了興趣，早在十年前，蜡藝就有生產過這類型的產品，叫做「口紅套」，當時人體彩繪的顏料產品市場並不大，注意到的人也不多。但在一次的美國展覽中，了解到會直接接觸人體的彩繪產品如果能通過一些國家的檢驗，像美國FDA、歐洲化妝品規範等，就能提升客戶對產品的信心。並且在一次又一次的參展中，除了注意到新產品的市場發展潛力，並直接感受到客戶對這類產品的需求，再進一步針對客戶的需求對產品做改良與修正，無形中也對產品品質產生鞭策作用。因爲這樣的堅持，使得蜡藝所生產的人體彩繪相關產品，曾在六個月內出貨量高達三百多萬支。

除了人體彩繪，修補傢俱的傢俱筆、道路記號筆，以及正在開發的強調無溶劑成分、不怕乾、耐摔的白板蠟筆等等產品，都讓人感受到文具禮品貼近日常生活的巧思。這條以顧客使用需求爲出發點，從而發展出富有新意產品的路，也成爲蜡藝源源不絕產品創意構想的捷徑。



各式各樣的人體彩繪產品，右圖為口紅型的產品。



## 以品質取勝，在市場競爭中脫穎而出

從第一次參加紐約展後才陸續地走入美國的市場，以前世界屬一屬二大的世貿展，在我們尚未取得參展資格的時期，我們只能做間接外銷，相較於現在蜡藝的產品線有一半作直接外銷。只要是能開發出好的東西，我們就會繼續做下去，並且不斷地教大家使用、參展，讓產品不斷地曝光。如果客戶對產品有需求，價格可以再談，會來詢問的通常是對產品感興趣，如果只是要比價就不會來詢問；況且在價格方面，大陸廠商的產品比我們更具有優勢，雖然這樣一來客戶量少很多，但是只要和我們接觸過的客戶，一半以上我們都能成功地接到單子。

雖然許多外國人還搞不清楚台灣與中國的愛恨情仇，但是在產品品質上可就明白多了，一般都是認為台灣的品質比中國好，就我們所接觸過的客戶，像是沙烏地阿拉伯、中南美洲、東南亞這些國家都比較喜歡“Made In Taiwan”台灣製造的產品，而美國與歐洲就比較不在意這些。這樣一來我們開始握有較多的主控權，擺脫過去廠商之間以高相似產品的比價戰，我們專心生產並提高自家產品品質，即使價格比同業高，但產品的品質在市面上就是與人競爭最好的籌碼。

舉個例子來說，屬於特殊文具領域的「道路記號筆」，是用於發生車禍時，在警察未到之前可在地上畫出現場相關物件位置。這種產品別家廠商可能只賣兩塊，我們開價三塊照樣賣得出去，因為我們使用黏著性強且耐高溫的蠟做為原料，使得道路記號筆能夠在下雨天使用，且能久放在車上而不易溶化，因為有這樣良好的品質，才能在市場競爭中取得領先的地位。這與早期完全沒有主導權的代工相比，一旦客戶臨時變卦，原先準備好的原料就會全部擱置浪費了；現在擺脫削價競爭模式，自行開發並開創品牌，表面上一年總營業額比以前少，但實際收益卻比以前多。



人體彩繪產品（德國世足：蜡藝品牌、OEM品牌）

## 參與國內外各項文具禮品展，打開知名度

在陌生國度要打開知名度，我們採取的策略不是雜誌、網路、目錄、廣告，而

是積極的參加國內外大大小小的文具禮品展。

參加台灣展是拓展公司在國內的知名度，而香港展屬於國際性的大展，客戶都是來自世界各地，而且都是屬於較大型的進口商，這樣子生意做起來，貨物數量雖然很驚人，但價格會比較差一點。如果直接去英國當地參加當地的展覽，客戶都是當地人，貨物的量會比較少，但相對地利潤會比較高。這各有的優缺點，大致上只要客戶接受我們的產品，基本上都會回本的。

我們的產品風格是屬於新穎、特殊的，客戶看到時大多覺得很新鮮，所以即使參展花費心力比較多，但是相對的產品行銷效果比較好。跟客戶直接面對面溝通，讓他們直接了解我們的產品，並提升產品知名度，也因此開發出許多客戶。像到倫敦參展已經兩年，參展效果都還不錯，今年蜡藝也將準備盛大參展。

累積許多參展經驗後，客戶也會了解參展的廠商都有一定的本事，也就會比較信任我們，所以這是一個很好的行銷平台，提供我們很多的機會，讓我們創造出無限可能。

現在公司一年大概會參加二十幾個展覽，地點遍及國內外，當然大陸也有，像大陸南方的展覽一年一比北方展覽辦得還好。「機會是不會從天上掉下來的，機會是靠自己創造的。」很多時候都是要靠自己勇於嘗試，找到舞台、秀出自己。



以新穎、特殊的產品參展

## ■ 建立台灣、上海廠的分工合作模式

真正走出去開發許多客戶後，才發現企業不是要做大，而是要做好，以前做大客戶的生意，接的量，但相對的大客戶就會把我們壓得死死的；如果是一般中等客戶，彼此的生意好商量，營造出小而美的商業往來。目前我們的客戶多是德國、英國等西歐國家，歐洲人比較好談生意，在付錢、溝通方面都很阿莎力。現在蜡藝參展走的是禮品路線，品質只要做得夠好，價錢方面對客戶來說是比較次要的。

至於台灣與上海廠之間的調配，是採兩岸分工原則。主要原料配置在台灣做，大陸負責包裝，因為我們的產品要能符合歐洲化妝品等相關檢測，而重金屬含量高的大陸原料，常是使產品無法通過檢測的主因。

對會直接接觸人體及皮膚的彩繪產品而言，產品品質才是消費者所在意的。比如一公斤色料在台灣購買大概要二百五十塊，在大陸只要五十塊，但大陸的原料做出來的產品會有問題，而占產品總成本約三至五百分比的原料，在彩繪產品上，使用安全的原料，反而是提高產品的附加價值。所以我把原物料的生產留在台灣，完成後再送到大陸去做需要較多人力的包裝與裁



對會直接接觸人體及皮膚的彩繪產品而言，產品品質才是消費者在意的。

型。兩岸分工的考量是：第一是可控制產品品質，第二是在大陸包裝可以節省工資成本。如果產品全都在台灣製造，那麼工資支出就要佔成本的一半，再加上原料、管銷、運輸等費用，就會虧錢；但兩岸分工的話，就有約百分之二十的利潤，在產品的製程上也可達到一定程度的保密動作。但缺點是在時間效率上沒有那麼好，卻也是目前壓低生產成本的妙方。

一直到現在，報帳、原物料等所有核心工作都是在台灣做，大陸只做工廠生產部份就好，連內銷都不做，完全走外銷路線。因為做內銷需要有人做代理，這就必須面對更多更複雜的人事管理問題，尤其是在收款方面，如果收不到款項就會形成呆帳，這是許多在大陸做生意的廠商最頭痛的問題。

當初公司初到上海時，只籌措幾萬塊美金為資本額，利用舊的機器設備，找舊的廠房租用，在這樣的慘澹經營下，我們承擔不起任何風險，必須確定客戶有匯錢到帳戶才會出貨，也因此這兩年下來公司幾乎沒有什麼呆帳，沒有呆帳才算是真正的賺錢。



## ■ 唯有創新的研發，才能使企業永久生存

投資海外就是多個據點來降低風險，當初考慮選在上海，目的是要推廣內地市場，結果最後只剩下加工、包裝的功能，其他的作用都沒有了。但我不放棄以後對內地的市場進行開發，推廣內銷需要很多行銷人員，在當地的市場因為人才管理的部份還沒有能力完全去掌控，所以還是以外銷的方式經營，內銷這方面我還暫時作為保留階段，未來還是可能進行。

目前內銷的產品主要都是幫別的廠商做代工，OEM還是有在做，在當地要做出自己的品牌有相當大的困難要去克服，產品做出來很簡單，難在如何去銷售。像在台灣的模式是請業務去跑，各種博覽會都去參展，以打出我們的知名度。外銷的部份由一位經理負責，我則是到處去參展作研發，從跟客戶的洽談需求中，找出可能的開發市場範圍，所以一個研發團隊對於企業是很重要的，唯有創新的研發才能使企業長久生存下去。在產品開發中，就是做自己能夠做的，研發自己有能力做的，做別人不做の商品，要做就做得比別人好。

❖ 在蘇澳蜡藝新廠裡，談問者陷入一段又一段屬於人體彩繪與蜡藝的海外奮鬥故事，而不自覺地任憑溫柔的董事長夫人在手上繪上一朵又一朵美麗又顯堅強的花，坐在一旁的徐德忠董事長與葉華光業務，一一地述說那些個四處參展的故事：第一次去上海參加化妝品展，四分之一都是韓國的攤位，還有一些參觀團，相形之下，我們是靠台商自己拚出去的。但是相信未來在展覽上，還是能看見積極向客人介紹新開發產品的蜡藝，而董事長的身旁永遠會有董事長夫人細心地為客戶繪上漂亮且精彩的圖案。

本文訪談小組：莊政華 召集人、陳靜瑜、許文欣等七人。（詳見本書附錄，頁215）



訪談會後合影