

貞誠・勤儉

豐民金屬工業股份有限公司

❖ 訪談廠家：豐民金屬工業股份有限公司

✍ 訪談日期：2006年8月16日（星期三）

✍ 訪談地點：台中長榮酒店貴賓廳

✍ 訪談時間：AM10:00~12:00

✍ 訪談對象：紀郭素昭 董事長・陳榮邦 總經理・賴珮穗 業務經理



位於中台灣、享譽盛名的豐民金屬，
早期是以模具起家。

從原本生產手工具市場的打釘槍，
跨行至廣大文具市場，生產釘書機；
投資場域也從台灣跨越至大陸；

一路走來，
有許多的經驗、心得與您分享……

❖ 從燥熱的北部，一路南行。從單調的水泥林子一路逃離，奔向中台灣，一個我們不甚熟悉的城市。

❖ 一早，車水馬龍的道路便霸佔了我們的視線，和台北相同的，是複雜而擁擠的交通；不同的，是車站前多了幾間宣示地主威嚴的名產店。像傻子一般，愣愣的晃著，順著計程車輪胎的痕跡，我們邁向今天的目的地……

❖ 「豐收端賴貞誠得，民裕全憑勤儉來」，這是豐民公司的廠訓，也是豐民引以為傲的精神標竿……

■ 以金屬模具起家

雙豆民公司的創始人是紀慧能董事長，我是在結婚成家後，才進入這間公司的。紀董事長年輕時自台中的霧峰鄉遠赴台北學習製模的技術。民國五十五年回台中創業，開始從模具起家，生產衣服袖釦、球鞋的扣環及雪地用溜冰刀。他對金屬模具這類的技術很有興趣，也很認真在經營這個行業。紀董事長從



現任董事長紀郭素昭在拉斯維加斯的五金工具展與客戶合影

民國五十六年，就開始自己研發一些自動模，就當時的台灣而言，算稱得上是開發自動模這種技術的始祖，而他最頂尖的作品就是中央印製廠的紀念幣。

所謂自動模就是自動沖壓連續模，紀董事長從民國五十六年就開發出這個產品，後來又轉為手工具，像是板手、萬能鉗那一類的，這是豐民跨至文具這一行的關鍵點。

■ 申請打釘槍專利，產品銷售世界各地

打釘槍



話說當時，有客戶請求紀董事長研發能釘木頭的打釘槍。這個請求挑起了紀董事長內心以客戶為導向的觀念，客戶的需求是創新發明之因。於是他投注了心力金錢，致力研發，中間經歷無數次的失敗，但他只有一個信念，就是要滿足客戶的需要。這份執著勁，這份堅持度，終於讓打釘槍問世，還申請了專利，產品銷售到世界各地。

在行銷打釘槍的過程，紀董事長又靈機一動，「我能不能把打在木頭上的又打到紙上？」因此，他又發明了一個可以打木頭，還可以裝訂紙張兩用的打釘槍，在一九七三年開發的機種，叫做HH737，這也是全世界第一支兩用的打釘槍。

這項發明也讓紀董事長贏得台灣第一屆的發明獎，憑著這一張獲獎證書去歐洲展覽，取得無數訂單，客戶數量成數級跳。這一支全世界第一支多功能的打釘槍，讓我們同時擁有英國、日本、美國、台灣這些國家的專利，雖然經過了二十幾年，到目前為止還是非常暢銷。



創辦人兼前董事長紀慧能先生（右）榮膺全國總工會優良理事，接受工總理事長高清愿（左）頒發獎牌。

■ 推展模具朝向專業專才發展

紀慧能董事長也因在模具專業領域傑出的表現，獲選為台灣第三屆模具工會理事長（第一屆與第二屆理事長是郭台銘先生）；此外，同年當選亞洲模具協會會長，創下了台灣第一人把中華民國模具業者帶上國際地位的紀錄。在全國工會高清



現任董事長紀郭素昭女士

愿先生擔任理事長任內，紀董事長也肩負理事之責、此年也擔任台灣手工具會常務理事職務。

在社會公益團體方面，他是台中省都扶輪社的創社社長（1996-1997年），當時他的夫人紀郭素昭女士也同時擔任台中中央扶輪社的社長，在國際扶輪史中，創下了夫婦同時擔任扶輪社社長的紀錄。

紀慧能董事長在模具領域，有感於自身是由師徒制體系培育出來，因此他積極向教育部建言，希望職業學校能增設模具科，讓黑手走入歷史，提倡由正式教育體系來培育從事模具的專才，以提升模具製造業的專業知能，模具科終於在台灣的教育體系開花結果。

正當紀董事長的事業如日中天、攀爬至頂峰，他卻如一顆耀眼明星，從天際隕落，留給親人、同業、朋友、同仁無限感傷與長思。

■ 與日本廠商合作——從打釘槍到釘書機

剛才提過在我們做代工、模具的階段，因為客人的需求，紀董事長發明了打釘槍；又從打釘槍延伸到可以裝訂紙張的釘書機。基本上，這兩個產品是完全不同的客戶群，這樣可以增加我們的市場規模，營業規模也可以擴大，所以我們走進了比手工具市場更為廣大的文具市場。

從最早的紀董開始，我們一直很注重商品品質。品質要做好，要先有觀念，像日本的JIS（Japan Industries Standard，日本工業標準）的申請，有些公司像南亞、台塑企業他們要申請JIS標章的時候，日本JIS的人員會來台灣和老闆會談，如果老闆的觀念不好，即使制度再怎麼好，他也一定不會讓你通過，所以品質上要做好，這是一種觀念上的問題，紀董本身是技術起家的，所以他對品質要求非常嚴格。

我們也曾經跟日本知名品牌MAX合作，合作的主要產品就是一般文具釘書機與氣動式的打木頭用的打釘槍，我們也是MAX海外第一個合作的對象。在當初要合作之前，日本MAX有做全面性的評估，包括我們的品質、R&D、還有技術現場管理等。我記得從一開始跟MAX接洽到真正出貨，大概花了將近兩年的時間。從MAX派

人來視察，加上來評估我們整個設備及管理技術等，然後我們再派員過去那邊學習他們的技術。其實與他們合作最大的好處不在金錢上的報酬，而是學習到日本人那種精益求精、追求完美的精神。

因為日本廠商對品質的要求，連包裝、印刷的東西都非常講究，紙質若有絲毫污點，都不合格，包括品

質的檢驗都要在非常嚴格的情況下做控管，所以那時候我們是以這樣的觀念跟他們合作。因為日本人很會精打細算，他不可能讓你很容易賺到錢，所以基本上我們合作，真正學到的是一些技術和管理上的技巧，也因為這樣，一開始先做兩款釘書機，然後再做氣動的打釘槍。因他們對於品質與技術的堅持，我們內部也做了比較大的改變，我們請了一些顧問來輔導我們，包括研發、管理這方面。



豐民公司榮獲經濟部工業局第四屆工業永續精銳獎，董事長紀韶素與總經理陳榮邦接受經濟部林義夫部長頒發合照

■ APEXON品牌的由來

我們的品牌“APEXON”，也有個有趣的故事。“APEX”這個字是「頂點」的意思，我們早期的商標也是APEX，但是因為我們大多數產品是做工具，在同樣市場，美國有一個大廠叫“Cooper”，Cooper這個廠商商標，底下有一個廠商division叫APEX，因為他們有註冊，而我們同是在工具市場裡頭，所以我們跟他簽授權合約，他讓我們在美國使用APEX品牌，我們讓他們在台灣用APEX品牌，後來我們覺得很麻煩，可是又不想失去APEX這個字，所以就在APEX後面加個ON，這品牌APEXON就是這樣來的。

為什麼要用APEX呢？當初創辦人紀董事長，一直希望我們產品的品質是全世界最好的。剛開始我們以歐洲市場為主，從民國六十三年到七十二年，這十年幾乎都是做歐洲市場，我們沒有做美國的市場。那時候，紀董事長想要做出一個品牌，就是要取個名字，以代表我們的高品質，於是就選用了APEX這個字。早期我們的Logo是類似一個針型，因為我們做打釘的東西，所以用一些針型正著放、倒著放做為Logo，最後演變成我們現在看到的這個商標。

大陸設廠，以外銷為主

我們在海外的工廠，位於上海嘉定區黃渡鎮，以外銷為主。因剛開始我們沒有做內銷，故先轉移台灣當地的一些訂單，然後再開發一些新客戶、新產品。因為不可能只靠原來的訂單就能生存，所以一定要開發新客戶、新產品。



董事長紀郭素昭（中）、陳總經理（左二）在大陸上海上豐機械有限公司動土典禮中與當地政府各界來賓合照。

目前時機成熟，當地工廠也上軌道，所以我們將進入大陸內銷市場。為什麼要移向海外？我們往海外發展的時間，比起其他公司是晚一點，主要原因是來自於客戶的壓力。大陸廠房是在八十七年簽約，八十八年設廠完成，八十九年就開始生產出貨。當時我們只先完成廠房的一半。事實上，民國八十二、三年時，就有客戶建議我們到大陸去，但是紀董事長覺得不妥，後來我們跟他溝通，提出民國八十九年之前廠房若沒有建好，未移往大陸，步伐就太慢了，所以我們後來就不斷趕工，以期能及早進入大陸。

剛開始我們是拿一些台灣量比較大的產品到大陸生產。因為當地的情況，加上台灣不好找人，所以數量比較大的、在工廠裡頭可以垂直整合的，生產自製率很高的就移到大陸去做。除了既有的產品外，我們也開發適合在大陸生產的產品。

大陸員工的管理

若就大陸人工跟台灣比起來，大陸人工是比較便宜的。但是若就在大陸做比較高級的產品，必須使用到台灣的材料的話，在大陸用台灣的材料當然比較貴，所以我們就必須去開發一些勞力比較密集，但是所用的原物料比較少的東西。譬如說原來在台灣勞力密集，人工成本高的，到大陸就用勞力比較密集，原料成本用得比較少的，這一系列最新的產品，都是我們去了大陸之後才做的。

在大陸與台灣有一個比較不同的就是，大陸你可以分三班制做二十四小時，在台灣你就沒辦法，我想這是很多大陸投資廠商都會面臨到的問題。所以在大陸如果

有訂單，或是說有時有淡旺季的時候，在大陸蠻好做調節的，你今天可以請一些臨時工，工作做完了人就走了。

剛進入當地的時候，因為風俗民情的差異，在人員的控管上我們也遇到一些困境，像年齡比較大的，也就是經歷過文革時期的那些人，基本上他們的素質比較沒那麼好，因為他們經過文革的衝擊，變成人跟人之間相互的信任感降低，所以一旦碰到問題，想法當然也不一樣。

我們早期在台灣學功夫是三年四個月。我記得小時候，我們家旁邊有個鐵工廠，那時候工人上班，有些學徒是沒有薪水的，甚至要工作還要拿錢給老闆，學會技術然後再出來創業。但是大陸人會覺得，反正我今天去那邊工作就是要賺錢，哪裡錢比較多他們就往哪跑了，所以他們沒有忠誠度，在大陸設廠最可怕的地方是公司東西容易不見，更甚者是公司的技術也會丟，所以在管理上都要非常注意。

■ 大陸員工招募的困難

在大陸招募員工是個大難題。尤其在上海，有一句話叫「可用不可信」，就是說你可以雇用他，但他很難博取我們的信任。因為大陸經濟一直在發展，我們當初去上海，最主要的原因是因為紀慧能董事長的想法。因為紀董本身出生於台中霧峰，他的技術是到台北學的，他認為，從小在鄉下長大，要學技術當然就要到台北去，所以大陸人如果要學技術就一定要到上海，他的想法是這樣子的。



豐民公司幹部合照

十幾年後大家都沒有想到，上海會發展到這種地步，事實上，也跟全世界的趨勢一樣，一流的人才，就到金融機構、高科技，像Google這種公司，或者自己去創業。其他的公司，尤其我們這種製造業，招募會很辛苦。這個當然需要公司有很好的制度，可能就是在食、衣、住、行上儘可能幫員工做考量。

公司除了給員工一個正常工作，也在外面租一個房子，提供給他們住宿用。也

就是說，比較好的員工，我們幫他們補貼或是出錢讓他們在外面住，讓他們從家鄉到上海，不必去煩惱住的問題。同時給予員工在職訓練，儘可能讓他們在薪水之外，給夠再有個人的成長及被尊重。我們這樣做卻未必能完全留下優秀人才，有些因為個性，或其他方面適應不良，而選擇離開了。



豐民榮獲經濟部工業局第四屆工業永續精銳獎表揚大會全體同仁合照。

■ 兩岸員工互相學習

關於當地人員控管方面，事實上我們只有數個台幹駐守在當地而已，大陸較占優勢的就是有機械背景的工程人員很多。

在大陸很容易找到會煮飯的、做傢俱的、做水泥工的、做電工的。有些技術性的工作，年僅二十多歲，手工就已經相當精純，要看你們怎麼用這些人。但是模具對他們而言，是一項較高深的技術，因為模具牽涉到的技術層面很廣，需做很多加工，對材料要有相當程度的了解，加工的技术更是需要高度熟悉。研磨的技術是手工，不是只有技術而已，還要再處理、設計，這些對他們是比較困難的。但其他像電工這些，他們就很強，我們台灣資深的技術人員會說：「你的技術怎麼那麼好？」對我們在台的員工也是個刺激，所以有時候我們幹部會輪調，一方面把台灣一些技術移到大陸，同時也將學到的一些技術帶回到台灣。

我們最近發覺，我們的現場幹部如果讓他們都到大陸去，回來後觀念會改變，因為到大陸去，沒有辦法事事都問，很多事情他得自己做決定，後來他就知道自己要去修正，所以基本上，去大陸也不全然是負面的，也有很多正面的。

爲了要求生產效率及品質，在日常管理上就要做得很好。我們需要有些表單、獎勵或扣罰制度，因為他們最怕扣錢。如果有個制度，把標準訂出來，做好就給獎金，做不好就扣款。凡事有個標準出來，像是產品品質的外觀，你如果可以給他個東西看就給他，如果沒有東西給他參考，那至少要有文字，清楚跟他講明要怎麼做，這對大陸人來講是很重要的。大陸人的口語表達能力非常非常強，他們又愛面子，所以我們罵他一定要私下罵他，不可以在大庭廣眾之下罵他，一旦他覺得沒面子，反而會跟你爭辯。所以管理大陸人，要對他們有相當程度的了解。

■ 給年輕一代的建言——增加專才，提升競爭力

我想現在年輕人最重要的是，一定要有兩個以上的專長，最好有兩種以上的外語能力，不然競爭會很辛苦，因為這一代年輕人是和大陸競爭。電腦使用的技巧要非常熟練，然後要想辦法去增加自己的視野。當然，增加視野有幾個方式，就是在公司裡，如果有機會，不管是製造業、服務業，別人說要多做就要多做，人家叫你做什麼你就做，人家不做的也做，所以要拓展視野，多做一些，不要怕辛苦。前二年一定要穩定，不要想說這個工作不好做，那個工作不好做，就換來換去。

再者，要想辦法多學一點東西，多看一些書，而且不是只涉足你自己領域的東西。當然學習必須要有一個主題，不可以每樣都看，好像沒有重心，每樣都是興趣。興趣很重要，但是要去找出個人未來的專長是什麼。

其實人生很多的事情是你無法預測的，面對將來的競爭，這一代年輕人碰到的競爭一定比我們過去碰到的還嚴苛。我們這個時代的人很幸運，在成長過程中看到台灣貧窮的階段，就知道什麼是貧窮，什麼叫日子不好過。我們的下一代，可能生下來就富裕了，沒有感受過什麼叫物資短缺。但是相對地吃苦耐勞的能力就沒有我們那一代強。我們那一代聯考錄取率是百分之十七、十八，現在是百分之九十幾，我們那時候要考上大學是非常不容易的事情，但是現在滿街都是大學生。

你一定要想辦法，增加自己的視野，增加自己的工作歷練，找到自己的專長跟語言。電腦現在是最基本的，像Word、Office一定要會，中文、英文輸入一定要快，同時要會二個以上的語言，這樣我相信，競爭力一定沒有問題。

❖ 結束訪談，已是近中午時分，我們束裝前往下一個目的地。一路上，以公司「豐民」名稱題寫的對聯：「豐收端賴貞誠得，民裕全憑勤儉來」不斷入侵我的思緒，不斷向我低語著那一個個屬於豐民的故事……

本文訪談小組：李翼文 理事長、劉怡汝、林佑容等六人（詳見本書附錄，頁215）；本文經受訪廠家（豐民）重新改寫定稿。



董事長紀郭素昭與總經理陳榮邦合照