

陳賢能

民國四十七年生
服務公司：文華黑板股份有限公司
年資：民國七十年到職迄今
經歷：業務、製程
現任：董事長

從黑板店到黑板企業

「從有記憶的時候，
我爸爸就是在賣黑板。」

在

台灣剛光復的年代，各項民生物資還很缺乏，現任文華黑板

公司董事長陳賢能的父親陳水來，在服兵役時的同袍指導、協助下，於退伍後開始買賣黑板。「剛開始的時候好像也沒有機車，我記得那時候載貨都是用人力三輪車。」由於當時環境比較清苦，出生於彰化的陳賢能猶記得在還沒有上小學讀書之前，就常常躺在載貨用的三輪車底層，跟著父親

出門做生意，奔波往返於彰化、台北兩地，一直到民國五十三年左右，全家才遷至台北市漳州街定居。

早期台灣黑板製造的大本營在中部，黑板藉由火車往北運輸，再透過文具店的通路，販售到北部市場。一開始，以行號方式經銷小型黑板的陳賢能一家，就居住在現已剷平改建成中華路南機場國宅的舊址附近。那時候，住家即工廠，漸漸也開始自行生產黑板。之後逐步培養固定客源，於民國五十九年正式申請公司執照，資本額二十萬元；在民國六十年，住家



大約民國六十年左右，文華創辦人陳水來之妻、現任董事長陳賢能的母親施秀藍女士，與當時堪稱新穎的黑板產品，合影於重慶南路文華黑板店外。
(圖片提供／文華)



搬遷到重慶南路二段三十一號，同時開始設立店面。

接著因為漳州街廠址改建國宅，文華黑板遂於民國六十八年遷廠到台北縣新店市安和路，在民國八十四年，將廠房遷移到台北縣三峽地區，當時，北二高還沒有開通，三峽也還沒有現今台北大學與新興造鎮的蓬勃發展。如今，文華的三峽廠已屬於輔助工廠，主要服務北部學校客戶，並從事鋁框的模具開發；民國九十三年於高雄縣設立的岡山廠，才是產能較高的主力廠，生產速度較三峽舊廠增加百分之三十到五十，像外銷日本和大量出貨，都由此直接供應。從北到南，現在文華黑板的經銷網絡遍及全國，已是全台灣最大的黑板企業。

談起小時候，躺在三輪車上跟著父親出門做生意，陳賢能臉上充滿親情的溫馨與幼時玩興的回味。



從黑板店到黑板企業

家中共有六個小孩，包括兩個弟弟、三個妹妹，身為長子的陳賢能大約二十三歲服完兵役時，最小的妹妹還在就讀小學。由於從小體會父親的辛勞，身為老大的他，覺得自己「有那個責任要來幫家裡的忙」，於是一退伍便毅然投入家族事業。

「我們家現在的執照，應該是算最老的黑板店了。比我們家更久遠以前的黑板店，可能也都沒有人願意再做這種事業。」陳賢能回想當年進入公司時，文華黑板的規模還很小，只有一個店面加上三、四位工人，屬於家庭式的經營。他同時必須兼顧業務和製造兩方面，除了業務推廣之外，在趕貨的時候也得幫忙生產，無論大小事，都需要親力親為。「我只是

設於高雄縣的文華黑板岡山廠是文華公司產能較高的主力廠。（圖片提供／文華）

想，希望把家裡的事業做好。那時候的願望，是希望家裡從一個黑板店變成一個黑板公司，然後再變成一個黑板企業。」當時的他就期許自己，有一天能夠將公司的規模擴大。如今，陳賢能審視回顧，還算欣慰自己能夠符合當初的期望，然而轉眼之間，也已持續耕耘了近三十年時間。

足跡遍及台灣和日本東京 實地考察黑板產業

剛進入公司那年（民國七十年），陳賢能就親自拜訪了全台灣所有大大小小的黑板店。那時候台灣的黑板業，大多是地方性的小店，共有一百多家左右，主要服務區域性的當地學校。在全面訪察之後，陳賢能並沒有發現特別值得借鏡之處，於是在隔年的民國七十一年底，他便獨自前往日本東京考察。

早在陳賢能還在讀書的時候，家中生產的黑板就已經開始透過貿易商，向日本採購鋼板。當時已經有志投入家族事業的他，認為自己必須開始為此準備，因此除了在學校修習日文之外，一個禮拜另有三天時間，晚上放學後也主動到中國青年服務社於福興國小開設的基礎日文班，學習了兩、三年。所以在他初次到日本考察的時候，日文程度已稍可溝通。

雖然如此，陳賢能描述起自己第一次到日本的經驗，如今仍自承當時很大膽：「我是知道日本有很多黑板店，然而我手上沒有任何資訊。去到日本以後，我就把電話號碼簿攤開，然後把兩頁做黑板的廣告撕下來，再順著電話號碼簿上的地址，一間一間找；坐地鐵，然後走路去，我花了半個月的時間。」以不是很流利的日文獨自在東京訪察，他帶著些許惶恐心情，卻還是勇敢地四處奔闖，為了節

省費用，就住在房間狹小，廁所還設在外面的簡單民宿裡。

「假如要從事這個行業，就必須要看看人家更先進的國家做了甚麼東



陳賢能認為：「假如要從事這個行業，就必須要看人家更先進的國家做了甚麼東西。」於是進文華一年後，便決心赴日，實地探查東京黑板業的製作與銷售情形。

西。」決心實地探查的陳賢能，以十五天時間，一一拜訪過東京製作與銷售黑板的主要店家之後，發現日本黑板店的規模比台灣大很多，從那時開始，大約每隔一、兩年，有時候甚至一年兩次，他一定會到日本觀摩學習，將近三十年來，從沒有間斷。

日本東岐黑板的貴人鼎力

藉由首次日本考察的因緣，陳賢能後來結識了在文華黑板整個發展歷程中扮演相當重要角色的纈纈德男。

陳賢能首次探查日本黑板產業時，曾拜訪當時在全日本排名第二、本社位在岐阜縣的東岐黑板東京支店，然而並沒有實際與當時的總經理纈纈德男碰面。意外的是，輾轉由東京店長手上拿到陳賢能名片的纈纈德男，在隔年初，便主動前來台灣拜訪。年長陳賢能三十三歲的他，當時

大約五十多歲，對於陳賢能的提攜指導，可說是不遺餘力。

透過賴繼德男的協助，陳賢能接觸到許多日本材料商，後來再到東京拜訪同業，也得以實際參觀工廠；無論路途再遠，賴繼德男都親自帶著他，一步步了解日本黑板的製造過程；其間賴繼德男也曾多次來到台灣，為文華黑板解決許多技術和原料上的問題。

由一開始的純粹拜訪，到逐漸有業務上的往來，透過賴繼德男，文華也開始直接向日本購買板材、零件。陳賢能十分感念地說：「他就一直幫我的忙，我算蠻幸運的。」之後，由於市場價格的落差，一來為了節省由日本進口的材料成本，二來陳賢能也開始有能力在台灣自行開發，因此文華開始生產許多零組件，也成為台灣市場所獨有。

不吝於分享的賴繼德男，直到大約民國九十二年過世之前，始終都像朋友一樣與陳賢能彼此互相幫忙。而藉由來自日本先進的新觀念與好產



透過日本東岐黑板賴繼德男的提攜指導，陳賢能獲得許多黑板製作技術和原料取得上的協助，使得文華黑板得以迅速成長茁壯；圖為陳賢能與賴繼德男（左）合影於日本岐阜縣，民國八十四年。（圖片提供／文華）

品，也讓當時已經成立經營十多年的文華黑板，從一個規模比較小的黑板公司，逐漸學習、迅速茁壯，而臻至今天的企業規模。

由作工繁複的黑板製造到機械化的改革

小時候，只要放學有空就必須幫忙家裡的黑板製造，陳賢能還記得，一開始販售的黑板都是黑色的，直到民國五十年代，普遍認為綠色對眼睛有好處，黑板才慢慢改為現在常見的綠色。

以前黑板製造的過程繁複，一個黑板大約需要耗時一個禮拜才能完成，而因為必須藉由日照曬乾披土和表面上漆，所以也是必須看天吃飯的行業。耗時費工的傳統黑板製程，之後逐漸改進為較簡化的作法，大概在民國七十年之後，也就是陳賢能剛進

早期作工繁複的黑板製造流程

早期的黑板製造流程，依序是先釘角材，然後釘上整面的木製夾板，之後，在作為黑板板材的夾板表面，必須先披上紗布再進行披土；假如在板材上直接披土處理，使用一陣子以後，黑板會容易隨著夾板的木紋龜裂，或是表面仍留有釘子孔的痕跡，後續處理上都會比較麻煩。因此，以多層加工而成的黑板板面，必須先披上一層紗布（後來改成棉紙），然後再披土，經過曬乾之後，接著還必須經過水磨，與兩、三道完整的上漆、晾乾過程，最後才能真正成為市場上銷售的成品。

此外，陳賢能補充說明，以前黑板用的披土，是使用質地黏稠的豬血混合一點石膏粉做成，「所以我們小時候還要騎腳踏車，到和平西路去買豬血，一桶一桶買回來」。當時綁在腳踏車後方貨架上載回來的黑板原料，現在的人根本完全無法想像。

入公司時，幾乎所有黑板都改為磁性黑板，因此，黑板表層的製程被簡化，只需鋪上日本進口的鋼板即可，自此，黑板製造不再需要披土、水磨、上漆等繁複步驟。

然而，在民國七十一年陳賢能從日本首次考察回來之後，他感覺台灣黑板仍落後日本大約十到十五年時間，也發現日本的進步主要來自於先進的「設備」。當時日本「所有的材料，只要定規，都完全用機械處理。台灣那時候什麼事情都是手工，所以精準度是不行的；要做很多東西時，設備也都不足」。他認為當時台灣最需要向日本學習的部分就是「設備」，而這也就是陳賢能後來致力於生產過程「機械化」的原因。

在三峽廠內，陳賢能耗資數百萬，在台灣訂製的板材裁切設備，以電腦控制，只需要簡單地輸入尺寸數值和數量，整捲的板材就能夠自動壓

平、裁斷，不需要人工使力。相較於以前手工慢慢剪或切的方式，誤差不僅控制在一公釐（0.1公分）以內，而且以前可能需要一天時間才能裁切完成的板材，現在大約只需三十分鐘，而且裁切平整、邊緣沒有波紋。這是目前台灣黑板業界唯一由文華採用的先進設備，在三峽廠和岡山廠分別各有一套。

至於用作黑板外框的鋁料裁切，以前是一次一支的作業方式，現在則是單次就可裁上二十支。此外，岡山廠還有可供彎曲板材的設備，所有弧度都可準確控制，輕易形塑出顧客需求的弧形黑板。

製程機械化以後的好處，不但可以減少人工，在精準度上也能夠提昇。現在三峽廠房內一抬頭就可見到文華以明顯的標語指出：品質的目標是不合格率每年不能超過十件。通過ISO-9001的品質認證，文華黑板以標

準流程嚴格控管每個產品，藉由機械化製造過程，更降低出錯的可能。

大幅地機械化改良黑板製造流程，陳賢能的父親給予他很大的空間完全作主，而他也深知，所有的成敗都必須自己一肩擔起，更立志要讓文華的產量最少要與日本前十大並駕齊驅。直到差不多十年前，陳賢能自己估算，文華黑板的產量規模應該已足夠趕上，相較之下，由於台灣的人口數原來就不如日本多，因此他也能自信滿滿地說：「台灣就有一家獨大；還好，我們就是獨大的那一家。」

自行開發的鋁料模具 形塑市場差異

「黑板一看就是綠綠的一塊，所以外觀一定要同時講究。」除了板材不能裂開的基本品質要求，順眼、漂亮、不單調的鋁製外框變化，也是黑

板商品表現的重點。

原先都是透過貿易商向日本採購原料的文華黑板，自從陳賢能接手之後，所有原料基本上都改由自己直接進口，甚至包括所有鋁料的製造、開模也都自行開發。在文華三峽廠門口懸掛著「台灣輕工股份有限公司」的招牌，主要是在民國八十四年，由於上游的鋁料製造廠結束經營，便由文華接手並拓展成為子公司，也因此，這十幾年來，所有產品上的鋁料附件，包括模具全都是文華自己開發、製造。陳賢能描述：「這幾年我們有走出去，以前我們門是關起來，自己做生意，……自己做自己的。」

面對著三峽廠房內堆置著幾乎和整座牆面一樣高的鋁料框模，各種樣式細瑣得令人眼花撩亂，陳賢能說：「所有這些鋁



陳賢能為本文作者解說文華黑板的機械化設備與製程。
(民國九十九年九月二十五日)

料模子是我們花好幾百萬去開發的；我們家的模子太多了，算不完的狀態；每一個鋁料模，也都有它的用途在。」只要碰到困難，文華就得想辦法開一個新模來解決，從自行設計、開模、試模、製造的鋁框，目前也全都在三峽廠完成。

從黑板的經銷到製造，延伸到上游原料的開發，不斷開發可能，文華目前擁有七項專利，默默培養出生產黑板的專業能力與市場差異。例如：黑板的高度一般是一百二十或一百五十公分，寬度則依教室的面寬而定；像清華大學曾經訂製八百多公分寬的黑板，由於鋁料電鍍定規的最大尺寸約只有六百多公分，陳賢能分兩次銜接鋁框，也能供應如此巨碩的產品；又例如大概十年前，台北大學剛開始籌備時，教務長希望訂製一個可以像拉門般推拉的弧形白板，陳賢能依照要求完成，如今，所有台北大

學的黑板都是由文華供應。

穩定中求發展的多角化經營

目前文華黑板的外銷佔比大約只有總營業額的一成左右，主要還是以內銷為主。放眼台灣的市場之外，陳賢能坦承，其實每年都到中國大陸去考察，針對銷量大、但是沒有利潤的大陸市場，因考量開發的成本過高，加上黑板的使用對象，主要還是學校等公家機關，但是大陸不像台灣可以公開招標，必須有官方的特殊關係才行得通，因此，目前較有發展性的外銷市場，暫時還只有日本。

雖然以學校為主要客戶，商品類別八成以上還是以黑板、白板為主，近年來，文華也針對學校通路，傾注心力開發教室周邊設備的製造：營業金額較大、類似系統櫥櫃的設備，包括學生的書包櫃、老師的置物櫃，以

及講桌、講台、班級牌、課表牌等。以黑板起家的文華，應用直接大量採購的原料議價空間，和自己掌控的通路優勢，接下來的方向，便是希望朝向本業上的多角化經營。



文華黑板特別為台北大學客製有一面像拉門般推拉的弧形白板的大型黑板。(圖片提供/文華)

E化的未來黑板

在文華黑板三峽廠辦公室內，一進門左手邊的牆面上有塊可以投影的黑板，看起來就像是一面大型螢幕。陳賢能拿起感應筆對著觸控式的黑板寫字、劃線、點選指令，打個又就結



文華黑板三峽廠內的E化黑板，就像是一個大型觸控式螢幕，可投影、寫字、劃線、點選指令，打個又就結束畫面。（圖片提供／文華）

束畫面。

「黑板的未來就是E化。」陳賢能說明，這個可串連單槍投影機的觸控式黑板，螢幕比一般電子黑板更高、更寬，利用投影的方式，可以連接電腦、印表機等設備，符合學校單位在輔助教學上的使用需求；在放映幻燈片或是影片時，不需要再額外添購投影螢幕，可節省費用及教室空間之外，完全不需要粉筆，只要感應筆定位之後，便可以使用於整個畫面，解決了現在黑板所有的問題。不但可以自由選取筆跡的顏色、粗細，還可以配合電腦網路，進行遠距教學和視訊會議。

這款E化黑板是文華率先引進台灣的獨家商品，在兩、三年前，由日本廠商研發，目前透過文華的經銷系統正逐漸推廣到各個學校，像今（民國九十九）年在台北市中山女中二年級的二十四間教室便已安裝完成。如

今，文華黑板可說已經跨足到傳統黑板之外的電子產業。

投注在黑板事業近三十年的時間，陳賢能亦步亦趨為文華黑板描繪出企業的未來版圖。「我年輕的時候，只是希望把黑板做好。然後，也希望把黑板做到某種程度；像以前有一個時期，努力要把黑板做到讓日本人知道我們的產品也不錯，那也是一種目標。」

現在，面對瞬息萬變的未來，他認為，「黑板的變化不大，其實主要還是在書寫的功能，未來在教學上的E化走向，是比較要注意觀察的。」針對接下來包括多媒體和電子書包等等的發展，如何因應整個教學方式的改變，陳賢能明白，市場的趨勢不是自己能夠控制的，透過持續密切觀察與新產品開發，他蓄勢待發地說：「看它怎麼走，我們就跟著怎麼走！」（文／陳忠怡）

關於文華的永續經營

「我覺得這個行業不好做。」陳賢能認為，銷售黑板其實必須「能文能武」。管理工人時講話要粗魯，不能輕聲細語；面對學校單位，說起話來又得文質彬彬；必須應對的是完全截然不同的兩端。

現在的陳賢能，坦言自己比較趨於保守，不冀求大變化，只希望能夠在「穩定中求發展」。雖然領先台灣業界已經有段距離，陳賢能始終還是著重在商品本身的品質更求精進，他說：「我希望能夠有一個比較好的、比較完整的產品出來。」

目前有三個孩子的陳賢能，大女兒已經大學畢業；針對接班人的問題，抱持著順其自然的心情。他認為現階段的重點工作，就是持續將整個企業組織架構得更完整，未來也不排除將公司交給員工或專業經理人經營。



陳賢能談到黑板的未來，蓄勢待發地說：「看它怎麼走，我們就跟著怎麼走！」

文華黑板



陳賢能
&
文華

1. 赴新加坡拜訪客戶時留影；1990年。
2. 海外業務考察，由美飛日本途中，短暫停留夏威夷；1998年。
3. 星期假日在三峽廠加班時，妻子帶著兒女前來，留下珍貴的全家福影像；1999年。
4. 代表公司接受企業「金峰獎」頒獎；2000年。
5. 代表公司接受「國家品質保證商品金像獎」頒獎；2001年。
6. 代表公司接受「第三屆優良企業商品金質獎」頒獎；2002年。





7. 偕夫人前往倫敦牛津大學參訪，就在這趟旅行中，陳賢能第一次看到互動式白板，也激發他往這方向研發；2002年。
8. 公司旅遊，陳賢能（前排左四）與同仁合影；印尼峇里島，2006年。
9. 偕夫人參觀日本東京文具辦公用品展（ISOT）；2007年。
10. 公司尾牙餐會；2008年。
11. 公司旅遊，陳賢能（中排右二）與同仁合影；日本北海道，2009年。

⑨		④	①
⑩	⑦		②
		⑤	
⑪	⑧	⑥	③

*本跨頁圖片提供／文華、陳賢能。

