

張維志 張維裕

為冰冷的金屬工廠 裹上溫暖外衣

世 如金屬的發展歷程，可稱為台灣為數眾多的中小企業典型範

例之一。目前主導經營的張維志、張維裕兄弟出身苗栗，沒有任何工業背景，家族中人也沒有相關的專業訓練或留學經驗，與父親張泰和幾乎是「憑空」創造出如今這個產品行銷歐美亞非三十餘國的事業。除了想當然爾刻苦耐勞的客家精神，還有什麼支持他們擁有今日的成績？

務農家族的冒險分子

現任世如金屬的董事長張泰和與金屬製造業毫無淵源，幾代以前移民來台的先祖就以務農維生，他是家族中第一個從商的人。那個年代農家資源缺乏，經濟也不寬裕，家中四個兄弟、三個姊妹，張泰和的父親不可能給孩子任何支援，身為長子的他只能靠自己往外衝。沒有相關背景，也沒

服務公司：世如金屬股份有限公司

張維志

民國四十年生

年資：民國六十二年到職迄今

經歷：業務員、技術員

現任：廠長

張維裕

民國四十七年生

年資：民國七十六年到職迄今

經歷：送貨員、業務員、經理

現任：總經理

有人脈網絡，二十歲就出外闖蕩，創業非常辛苦。

張維志、張維裕形容父親張泰和是個喜歡冒險的人，剛出來創業時，是在苗栗開設洗衣店，他沒有把賺來的錢拿去買房子，而是投資機器設備，集資買進當地第一台乾洗機，甚至自己製作肥皂銷售。但即使父親曾經做到苗栗縣第一屆洗衣公會理事長，卻由於資本不夠，再加上苗栗山城客家人的節儉，洗衣事業難以擴張；且叔叔退伍後也想繼續這門生

意，父親便把洗衣店讓給他，自己帶著祖父給的一千元，就離開苗栗，獨自一人上台北發展了。

張維裕回憶，剛上台北時的父親，在當時稱為「打鐵仔街」的台北市承德路上一家五金行找到業務工作，跑了兩年。之後再自行創業，先是從台中批售店舖收銀用的錢箱，及明志工專附設工廠做的桌上公文架來銷售，業績還不錯；一次去台中批貨時，認識了錢箱工廠的師傅，後來這位師傅跳槽來台北的某家工廠上班，這家工廠也將產品交給張泰和銷售。當時的錢箱價格不高，許多雜貨店之類的零售業者都需要用，還挺好賣，於是張泰和便在三重市仁興街租地設廠，開始自行生產。

從負數開始往上奮鬥

錢箱的主要通路是金屬家具鐵櫃

行，送貨給客戶時，常有機會接觸到別人從日本進口的手提現金箱，發現這產品的製作方式和錢箱沒有多大的差異，價格卻好很多（當時錢箱售價大約兩百元，小型手提現金箱可以賣到五、六百元），於是父親就自己摸索，試著生產。民國五十五年，世如金屬的前身「正明五金」在三重成立。張維裕和哥哥張維志相視而笑，「我父親很敢衝啊，邊看邊做，但是沒有資金就沒辦法研發，模具的製作、生產機器都要錢投資，那時候真是風雨飄搖！父親開玩笑說，應該是公司名字取得不好，才一天到晚趕三點半。」

張維裕常跟人家說：「人家都是從零開始，我們則是從負數開始。」那段期間艱苦到薪水常常發不出來。由於交易條件差，帳期長，公司收不到貨款，只能拿支票貼現、付三分利，換現金來發薪水。「父親又很堅

持不賺錢還是要給獎金，於是每到過年就像災難來臨，四處去籌錢發年終獎金。那時候我母親在這個部分幫我父親分攤很多，所以說世如的成長，她也扮演很重要的角色。」



現任世如董事長張泰和與夫人張黃秀蘭女士：民國九十九年。

當兵退伍後就在工廠幫忙的張維志，其實是苗栗農工食品製造科畢業的，曾參加全省技藝競賽，在果醬製作組還得過第三名。當兵前在造幣廠上班，一個月有兩、三千元收入，張維志說：「姑姑和爺爺都跟父親講，自己做就好，不要把兒子拖下水，讓我去外面找工作，但我不這麼想，退伍後就投入家中事業。當時我覺得，要是現在放棄，父親前面的付出都白費了。或許是天公疼憨人，慢慢也做起來了。」民國六十六年他們將工廠搬到新莊，六十七年改名「世如」，買了小型的折床機、沖床、點焊機，只有塗裝委外負責，生意才漸漸有了起色。

「早期台灣百貨公司有賣日本的手提現金箱，就擺幾個而已，價格非常高，我們花錢買回來當樣品拆解研究，有個方向可以改進。比如說箱蓋上面，有些孔洞看起來像是多餘，其

實都有作用。研究之後就著手開發生產，但模具設計與製作也要夠好才行，當時台灣的模具技術還不太成熟，產品就沒有日本製造的好。」



世如在新莊的第一家工廠，位在天泉路上，圖中設備為沖床。

有了產品之後，就必須開拓通路。世如的內銷市場是張泰和一手拚出來的；張維志的協助也功不可沒。他們有時會開著客貨車載著產品跑全省，拜訪一家家金屬家具（鐵櫃）行，並且需向新客戶說明「手提現金箱就是便利的保管箱，像錢包一樣，不是保險櫃」。為了穩定生意，不讓客戶訂購意願生變，往往訂貨的第二天就需立即把貨送到客戶手上，鋪貨才算完成，很是辛苦。雖然出去所談的生意多數是採賣斷方式，但是有些店家還是會要求用寄賣方式，東西沒有賣掉，店家是不會付貨款，這種生意方式接下來就難有進展。

後來也回自家公司幫忙的張維裕則直說自己不喜歡做內銷，「送貨跑一次，送帳單跑一次，收貨款則要選對『良辰吉時』前去才收得到款，否則跑兩、三次是常有的事；成本太高，也享受不到做生意的成就感。相

在背景滿是世如代表商品的現金箱前，張維志說起和父親聯手開發內銷市場的過往：開著客貨車、載著樣品跑全省，為了穩定生意，不讓客戶訂購意願生變，往往訂貨的第二天就立即把貨送到，很是辛苦！



較之下，我就做出取捨，把重點放在外銷上，到現在內銷佔我們業務不到百分之五。這對內銷起家的大哥和爸爸是有點不好意思啦。」

要做會被人記住的 第一名

攻讀國貿的張維裕，民國七十二到七十五年間「不務正業」，擔任網球教練，帶隊四處比賽。直到七十五年，之前幫忙處理外銷事宜的父親友人要移民美國，加上張維裕自己是國貿本科生，非常有興趣發展外銷業務，便回家中工廠工作，用一台中古傳統打字機、傳真機，

開始和國外買主展開接觸。

同年張維裕第一次以「世如」的名義帶著產品參加在松山機場外貿協會舉辦的文具禮品展（之前在松山機場舉辦的是台灣玩具禮品展，後來玩具展式微，逐漸演變成禮品展、文具禮品展）。「手提金庫是日本人發明的，我們知道有這項商品在販售，但是之前不了解他們有這麼長的生產歷史。在日本、歐洲都把這項商品歸入文具，而過去我們生產的小型現金箱（Cash Box），主要的外銷對象是美國客戶，他們是經營郵購生意的，把這個當成小朋友的禮品銷售。後來我們接觸到東南亞的文具客戶，才進入文具業的領域。」

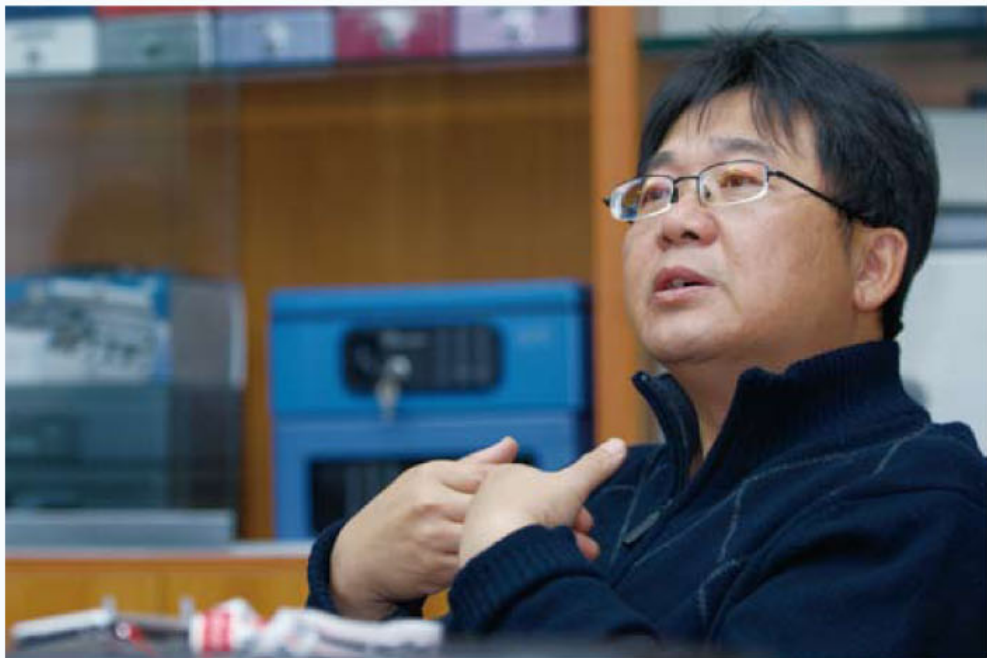
不過，當年日本的产品品質好，世如要競爭是非常不容易的。「通常東南亞客戶都有找貿易公司負責採購，但每次訂貨只有幾百個。我希望能夠簽定當地代理商，因此就直接到

東南亞去拜訪那些在展場上曾經接觸過的客戶，但是他們覺得日本的產品品質好，又好賣，因此沒有任何意願承銷世如的產品。那一趟拜訪客戶的經驗，給我的衝擊很大，回來後也給大哥很大的壓力，因為我們要提升品質，要和日本競爭！」

一直到民國七十八年，亞洲地區最大的文具代理商——新加坡獅城公司，是世如第一個談成的國外廠商。對於外銷開拓初期的困頓與挫折，幸遇貴人相助，張維裕感恩也感慨地說著：「坦白講，那時候我們的品質還不算很好，但是他願意接受我們的『地球牌』產品，讓我非常感動，獅城公司負責人林桂成先生還特別帶我去印尼、馬來西亞，並介紹客戶給我。那時候的中間貿易商會幫製造商安排與各國採購見面，但有些是串通好的，世如就曾吃過虧；有一次臨時有一筆約台幣兩百萬元的訂單取消，

由於台灣市場小、產品無法銷售出去，幸好當時有獅城公司幫忙銷掉這一批貨。有了這個教訓以後，我寧願自己跑展覽、直接接觸國外客戶，盡量減少對中間商的依賴；台灣的傳統產業、中小企業如果自己沒有打開外銷管道，完全依賴中間商的結果往往只能任人宰割。」

民國七十九年，世如是台灣第一家參加法蘭克福文具展的手提金庫廠商。張維裕堅定地說：「台灣的廠商一定要走出去、要靠出口才有機會。為了避免與代理商的客戶重複，我都會主動提供展覽會上的客戶名單給世如的代理商，或是提供代理



開拓世如外銷市場的張維裕，有著「要做會被人記住的第一名」的執著信念。

世如產品中的經典款式：SR-11 現金箱。



商資料給來訪的客戶，以避免去破壞市場機制。」

經營外銷業務二十幾年，張維裕的感想是，日本傳統產業的經營精神實在值得學習，他們對品質的堅持、對客戶服務的態度，讓消費者覺得

日本的產品是值得被信賴；過去東南亞的客戶習慣這樣的高品質，當然不願意接受比較差的台灣品牌。他舉了一個例子說明世如的目標：「TOYOTA 曾經有一個汽車廣告，廣

告詞大概是：你知道第一個登陸月球的人是阿姆斯壯，但是你會記得第二個登陸月球的人是誰嗎？所以我們一定要做被人記住的第一名。」就是這樣的執著與堅持，讓現在世如的產品做到外銷以日本市場為主了。「日本客人真的很挑剔，需要很大的耐心，但是只要經過這個洗練，我們就可以更上一層。」

現在，世如對歐美、日本客戶主要是 ODM 的方式進行，而內銷、東南亞、大陸則以自有品牌為主。世如並不堅持要用自己的品牌，張維裕認為：「有些客戶的品牌在當地已經有超過五十年、甚至百年的歷史了，這是我們無法取代的。ODM 的產品全由世如設計開發，關鍵是專利與技術；專利與技術在自己手裡，即使產品掛的是客戶的品牌，他們也無法隨便拿給別人生產。」

凱旋榮歸故里

隨著生產規模逐漸擴大，民國八十五年，張家兄弟將世如的工廠遷回苗栗銅鑼，母親的故鄉。「爸爸當年其實是經商不順，從苗栗『逃出去』的，要回苗栗他很反對，他覺得『苗』就是小的意思，事業是做不大的。」但是張維裕認為世如的市場是在全球，需要足夠的廠房才能應付日益擴展的業務，而新竹以北的土地成本太高，無法找到合適的土地擴廠，再加上苗栗民風純樸，以當時世如四、五十人的規模（高峰期有近八十名員工，現在大約六十人）來說，招工比較容易，所以最後還是決定遷往苗栗銅鑼工業區。

為了讓生產的質與量更進一步，張家兄弟不惜重本採購大型

機器，過去委外的塗裝也自己來。另外，光是模具更新就花了近三千萬；一組鋼模從數萬到數百萬元的都有，而一



世如的金屬相關製品種類繁多，例如醫藥箱、鑰匙箱、信箱等，也都廣受消費者喜愛。

個產品甚至需要用到十幾個鋼模，成本驚人。但是設備升級後，產能與品質就大不同，以最經典的SP-11現金箱（問世二十多年，到現在生產了數百萬個）來說，一天可生產八千個，一個月生產十萬個都沒有問題。

負責工廠廠務、管理生產製程的張維志說：「只要方向對，設備的投資絕對值得。十幾年前採購的機器到現在仍足以應付各種訂單，客戶還會主動上門來。……曾有個客戶來參觀，說我們工廠看起來規模不大，為什麼產品品質可以這麼好。我想這跟我們是家族企業有關，沒有複雜的行政流程，溝通很有效率，加上用心，可以很快滿足客人的需求。當然客人對我們的支持和鞭策也很重要。」

民國八十八年，世如通過ISO國際品質與環境認證，更早在八十五年即開始申請專利，雖然費用很高，但兄弟倆都認為是必要的投資，就像模

具一樣。張維裕補充說：「當發現有些產品訂單減少、大陸開始有類似東西出現，我們就很警覺。……其實被大陸廠商抄襲，我感覺很光榮，那表示我們品質達到一個水準，但就是要跑得比他們更快、讓他們追不上。」

土地情感為金屬工廠加溫

其實這回在一月的寒冬裡造訪苗栗的世如，有一個別具滋味的開場。

抵達工廠後，坐下正式開始採訪不到二十分鐘，就有人來提醒我們先去用餐。原因是「鄉下地方」作息固定，超過時間就沒有東西吃了。張家兄弟笑著說：「日本客戶、美國客戶來時，常常有不談完正事不吃飯的打算，但到了這裡卻行不通。」於是在他們的盛情安排下，我們前往鄰近的公館鄉品嘗紅棗風味餐。

苗栗縣公館鄉是台灣最重要的紅棗

產地，著名的紅棗阿嬤黃春櫻就是張家兄弟的阿姨；這幾年觀光農業發展日益蓬勃，公館鄉的棗園也有了新的風貌。

我們在餐廳庭園盛開的冬季花朵陪伴下，從清香溫潤的紅棗茶開始，道地的客家料理薑絲大腸、客家小炒、脆皮豬腳之外，以小土雞肉配上黨參、枸杞等藥材和紅棗酒做成的紅棗醉雞，以及精選芋頭融入紅棗泥蒸製的紅棗芋蒸糕等地方特色菜，吃得大夥兒眉開眼笑，心頭都熱和起來。

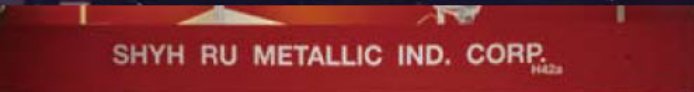
在驅車前往餐廳的途中，張家兄弟和我們聊起沿途的景觀、兒時玩耍的記憶、將來想利用銅鑼的好山好水開設地方啤酒廠的夢想，還有，國土保育政策不周全造成的災害與變化。雖然在在外地讀書、成長，經過多年才又回到苗栗經營事業，他們在話語間流露的，對故鄉的關心和情感，卻是不曾淡去。就像張家孫兒輩與祖父母之間自然的客語對話，帶出了那份親

族與土地的緊密連結，為冰冷的金屬工廠包裹上溫暖的外衣，也是令這間小巧的企業得以屹立的可貴特質吧。

(文／黃筱威)



接受本書採訪的張維志、張維裕，暢談在外地讀書、成長，經過多年又回到苗栗經營事業的經過，話語間流露出對故鄉的關心和情感，從不曾淡去。
(民國九十九年一月二十二日)



1. 這一款世如前身「正明五金」時代（1970）開發出來的現金箱，在張維志與父親張泰和的努力下，成為1970年代世如內銷最暢旺的商品，廣受金融界喜愛；1972年製品。
2. 世如第一次參加的外銷展，張維裕和前來採購的新加坡光明書局負責人兄弟（當時東南亞最大文具進口商；中、左），合影於松山機場外貿協會舉辦的台灣文具禮品展；1986年。
3. 張維志在公司尾牙餐會上；1990年。
4. 世如董事長張泰和夫婦（前排左三、四）設宴款待來台訪問的東南亞代理商；張維裕（後排左三），1992年。
5. 與順德工業負責金屬相關業務的陳朝廷（左一）洽談業務後共同用餐；右起：張維裕、張泰和夫婦，1994年。
6. 拜訪日本客戶；左起：世如董事長夫人張黃秀蘭、張維裕，1994年。
7. 在德國法蘭克福文具展上，與捷克代理商合影；張維裕（右二），1996年。
8. 參加東歐貿易訪問團，與波蘭客戶洽談業務；張維裕（左二），1997年。





張維志 · 張維裕
&
世如

⑬	⑨	⑤	①
	⑩	⑥	②
	⑪		
⑮	⑭	⑫	⑦
		⑧	④

9. 慶祝創辦人張泰和七十大壽暨世如獲 ISO1999 認證；右起：張維裕夫婦、張泰和夫婦、張維志夫婦、張維志長子；1999年。
10. 訪菲律賓，並與當地代理商球敘；張泰和、張維裕（右二、四），2000年。
11. 張維志於公司尾牙餐會上致詞；2006年。
12. 張維裕於西班牙畢爾包商展會場前；2009年。
13. 張維裕於德國科隆五金展世如攤位，與瑞士代理商合影；2010年。
14. 張維志於世如苗栗工廠現場；2010年。
15. 張維裕（中）於南京「台灣精品展」會場；2010年。

*本跨頁圖片提供／世如、張維志、張維裕。

