

常君毅

從天津到台灣，利百代的耆老

民國二十年生
服務公司：利百代國際實業股份有限公司
年資：民國五十九年到職，民國九十九年自總經理任內退休
經歷：學徒、利百代文具公司經理、百城事務用品公司總經理、華菱鉛筆公司董事長、天津同和文教用品公司董事長、利百代國際實業公司總經理等
現任：高級顧問

指 著公司會議室牆上，一張與利百代創辦人王松振先生的舊時合影，常君毅和利百代公司的淵源，

就從這張拍攝於民國三十三年的一張黑白老照片說起。

照片中當時原名「常同」的常君毅，站在最後排的左側第二位，理著小平頭的模樣青澀，還只是個十三歲的孩子。由於時值對日抗戰，戰禍頻仍，家鄉河北也開始鬧飢荒，根本沒辦法讀書的常同，經由父親的安排，大約在一年多前才來到天津，投靠當時開設益興商行的舅舅王松振。

離開家的時候，常同和常出遠門

的父親實際上只在家鄉短暫相處了兩

年時間，然而當時誰也無法預料，自

此之後，就沒有機會再見到父親。民

國三十四年中日戰爭才結束，中國卻

又陷入爭奪政權的國共內戰，時局紛

亂的情況下，王松振結束當時已經營

有成的益興商行，而常同只好轉到廣

告公司當學徒，但薪水微薄，生活十

分困苦。於是在十七歲那年，他和隔

壁裁縫店的學徒一起投效海軍陸戰

隊，並隨部隊離開了天津。

提到此，眼前這位帶著和藹笑



時年十三歲的常君毅（第三排左二）與益興商行同仁合影，前排左三為舅舅王松振；民國三十三年。（圖片提供／利百代）





容、髮鬢已染上霜白的利百代耆老說：「當時因為年齡不大夠，要十八歲才能領軍糧，我只有十七歲，所以自己加了一歲，也就是在身分資料上的出生年是民國十九年。」也是在那時候，他給自己起了「常君毅」這個新名字，就這麼沿用至今。

從少校到學徒

從軍之後的常君毅，輾轉隨部隊來到台灣。由於之前運兵船曾停靠在上海，當時友人張國才特地來到船上探望，常君毅藉由這位益興商行前同事的口中得知舅舅王松振人在台灣。然而，當他來到台灣後，由於不知道實際聯絡方式，只憑藉著過去在天津工作時的記憶，印象中舅舅曾與一位

常君毅接受本書採訪時，細數他與利百代的淵源，以及在利百代的四十年經歷。
(民國九十八年六月二十五日)

來自台灣的金姓茶商往來，因此透過一封寫給「台灣省茶葉同業公會」的書信，才在民國四十年和失散多年的舅舅聯繫上。而當時王松振已經在台北市南京西路上開設利華貿易行，就是現在利百代公司的前身。

軍旅生涯共持續二十二年時間，常君毅雖然只有小學五年半的學歷，但從軍士隊、軍官訓練班、後補軍官班，一直到升任少校，所有的考試、訓練都是以第一名的成績領先群倫。然而，由於並非正統軍官學校出身，在軍中發展的機會還是有限，於是他開始思考，是否應該轉換人生跑道？最後，基於生涯規畫的考量，與認同利百代企業的發展，常君毅在民國五十九年向軍中申請提前退伍獲准之後，正式進入利百代公司。當時已經四十歲的他，作為一名學徒，雖然是有些尷尬的年齡，也一樣跟著公司裡二十多歲的同事一起用草繩打包、配

貨、搬貨，一切從基層做起，那時已成家的他認為，再苦也應該忍耐。

從門市副手到總經理

民國五、六十年代，計算機在台



來台後，還在軍中服役的常君毅與舅舅王松振合影於澄清湖；民國四十二年。（圖片提供／利百代）

灣還不及，常君毅因為從小在益興商行擔任學徒，不但嫻熟打算盤，記帳、寫字速度也很快，因此進入利百代不到一年時間，就被經理從倉庫調到門市作為副手見習。然而大概一個月後，因為門市的前輩突然被調任至營業部門，這時候只能自己獨力扛起門市經營大任的他，還一句台灣話都不會說，甚至也從沒有和客戶直接接觸過。

該如何接手、如何在最短時間內與客戶相熟、如何送貨……？為了應付這些接踵而來的工作，常君毅應用在軍中所學習到的方法，在台北市地圖上以一張透明紙標示出所有往來客戶的位置，每天發貨的時候，就能夠一目瞭然、完全掌控所有送貨路線和時間；同時，更拼命地記憶客戶電話和老闆名字，使自己在工作上更為得心應手。也就是從這些過程中，常君毅逐漸學習如何做生意。

關於商品的經營，常君毅經常提到的口號是「品質第一，服務至上，價格次之」。他還記得負責門市發貨

時，就曾經為了送一桶五公斤裝的油墨（那時大約只有價值台幣三百元左右），由於客戶沒有耐心等待再幾分鐘就將送達的商品，一直急躁地打電話過來催促、責罵，面對客戶的頓指氣使，雖然自己幾乎氣憤到連腿都發抖，卻還是壓住脾氣，忍耐地向客戶道歉。以服務至上的精神、提供客戶優質商品為優先的信念，對常君毅來說，價格已經是次要的問題了。

就以販賣複寫紙為例，他認為，只要是客戶需要的規格，利百代就應該供應什麼樣的規格，如果沒有現成的，也要想辦法做出來；例如客戶要十四吋半的商品，常君毅就把十六吋半的拿來裁切，損耗自行吸收；並且不但要滿足客戶無論多寡的數量需求，還要在指定的時間內，準時到

貨；就算是三、四十公斤重的貨，也一樣幫忙送貨到樓上。

「把品質和服務做好，客戶自然就四海歸心。」常君毅娓娓述說著他始終如一的工作理念；秉持這樣的理念，他一路由門市副手逐步邁入管理階層，更陸續擔任過利百代關係企業——華菱鉛筆董事長、天津同和文教用品董事長，並於民國九十四年擔任利百代國際實業總經理，直到今（民國九十九）年才在任內榮退。

開創文具產業的三個標準化流程

在利百代耕耘四十年時間，常君毅謙稱自己其實「不學無術、沒甚麼特別長處」，但卻為文具產業開創了三個標準化的流程原則，讓他在言談間不時流露著滿足與欣慰的笑容。

他首先提到：「小賣定價是我們利百代第一個開始的。」

◎制定小賣定價，避免市場價格混亂

常君毅制定的第一個準則，是在民國六十二年因應同業要求，首先制訂了文具商品的「小賣定價」。在這之前，文具供應商只是以批發價供貨給各個經銷商，實際零售的價格，都是由小賣店自己決定，因而常發生定價不一、售價差異極大，造成不確定要賣多少錢的問題。

因此他開始改變之前以批發價供貨的模式。在供貨之初，就訂出各個商品固定的小賣定價，這也成為後來以電腦化計算折扣的一個基礎。最後研擬出的定價規則，大約是小賣店利潤佔三成、批發商一成，其餘則屬於供應商。例如一個小賣定價一百元的商品，小賣店的進價就是七十元，批發商則是六十元左右，還有大約百分之五，是針對大量進貨所提供的彈性促銷折扣空間，清楚明瞭。

但由於在市面上已經販售的商品中，原來小賣店以往的售價，有些高於後來制訂的定價，所以這個模式在一開始施行的時候，就遇到有經銷商不願意降價販售的問題，但是常君毅認為：「仔細地計算過後，各自的利潤空間其實已經很合理」，因此便堅持地不予理會，而後來其他同業也陸續跟進，這制度也就普遍被接受。像一盒定價一百八十元的打字蠟紙，以前有人賣一百五十元，有人卻賣到五百元，這種情況在訂出小賣定價之後就不可能再發生。讓各項文具有了正式的價目表，這便是常君毅認為自己所做的，第一件在管理上覺得比較有用的東西。

◎制定交易折扣等級

縮短對帳、收帳時間

常君毅接著說明，在定價標準化以後，就是用折扣來控制市場，因此

常君毅談起他為文具產業開創的三個標準化流程，謙沖中流露著自信與踏實。



第二個標準化流程，就是在民國八十年代左右訂立出電腦化的「交易折扣等級」。

以往每次發貨出去，業務員回來結算帳目的時候，總是必須一張一張帳單核對、試算、結算，經常必須花

費很久的時間。為此，常君毅希望能直接制定出一套符合各家廠商的電腦化折扣系統。他說：「當時也是遇到了很多的阻撓，不過我覺得這個東西一定要這麼做。」

一開始，在公司電腦室認為不可

能達成的情況下，他就自己徒手演算、研究了約半年時間。一直到自己兒子加入電腦室，父子倆共同針對供應商和批發商的關係訂出價格結構，並參照實際上已在往來的交易折扣，從五六點八六折開始到六三折（即56.86%到63%），總共制訂了十個折扣等級。其實，這些折扣等級並沒有改變和客戶實際往來的交易折扣，也就是常君毅所說明的：「原來我跟你收多少錢，實行這個辦法以後，還是跟你收多少錢，沒有變，只是我把你列進一個等級了。」

採用這個方法之後，馬上好處就顯現了！當時同業便很疑惑地請教：「為什麼你們的業務員到了客戶那邊，連杯茶都沒有喝，拿了支票就走了，我在那裏算帳算了四個小時，還拿不到支票？」常君毅認為：「這是因為標準化以後，你自己曉得你的折扣，我發貨給你，只要確認折扣沒

錯，你也就相信我價錢不會錯；只要數量點對了，就絕對不會錯！」

常君毅藉由這樣的標準流程，當一個新產品寄給廠商時，廠商馬上就能依照定價直接換算出自己的利潤，也藉由標準化的交易秩序，改善老式的作業方法，除了更有效率之外，也進一步為利百代跟客戶建立了穩固的信任關係；之後，許多同業都相繼前來請教。常君毅表示，這個其實「說穿了沒有學問」的事情，是他做的第二件比較得意的事。

◎ 建立進退貨流程

解決會計、稅務等困擾

然而在這標準化流程之後，後續在退貨、換貨的銷帳上，還是發現了問題。

有一次，常君毅偶然發現倉庫裡，有一批來自彰化的兩百五十盒藍色複寫紙要退貨換成黑色，但是電腦

卻沒辦法作業，會計的帳目也無法平衡。因為這個事件，他演算、研究之後發現，當時出貨都一定照開發票的利百代，在貨品一來一往，運費還沒有計算的情況下，就損失了百分之三十的稅金！主要是因為發票沒有附回，就損失了百分之五的稅金，再加上沒有正式的退貨憑證，不能作帳，這筆交易還是得算入營業所得，因此還必須繳交百分之二十五的營利事業所得稅。

自此，在退貨的流程上，常君毅就規定必須附上單據銷帳，所有的交易也都照實開立發票。雖然許多業務員反映有些客戶表示不需要開發票，會計以往也有為求簡略省事，所以在開立發票時並沒有如實填寫內容的習慣，但他還是堅持貫徹到底，照實地開發票，照實地作帳，並為此走遍全國和客戶溝通。實行了這個辦法以後，和客戶之間建立了良好的互信關

係，像後來利百代改用貨運送貨，因此有時當台北市有客戶急需補貨、但貨運班次無法即時送達的時候，就讓客戶直接到公司來自行簽名、取貨。在幾乎沒有管理、讓客戶完全自助式取貨的情況下，貨裡面甚至還直接附上發票，常君毅很自豪地說：「二十年來，沒有錯過一次。」。

在會計和管理上堅持理念，全面革新，常君毅總是針對問題，戮力解決。在商品售價和銷售流程的標準化及電腦化上，也都為文具產業樹立準則，對他而言，沒有甚麼了不起的學問，就只是標準化而已。他認為：「這個沒有甚麼難，難在下不下決心、要不要這樣做的問題。」

勤能補拙，儉以養廉

利百代經營超過半個世紀，令人印象深刻的商品有蠟紙、打字蠟紙、

複寫紙，到八八黃桿鉛筆、小天使鉛筆等。近年來，還有常君毅津津樂道的「勵志」、「求知」系列鉛筆；一套十二支鉛筆分別印上十二句格言，其中就包括常君毅奉行一輩子的座右銘——「勤能補拙，儉以養廉」。

年近八十歲的常君毅，自十二歲就離開家成為學徒，但對於學生時代學校的校訓——勤、儉、忠、勇，其中「勤、儉」這兩個字的解釋，卻記得非常清楚。他說自己沒讀過什麼書，也沒什麼特殊的能力，只是憑藉著一個「勤」字，因為「勤能補拙」，也因此，他每天八點到公司，一直到公司裡幾乎沒什麼人了，最後才離開，不曾遲到、早退，也幾乎沒請過事假，在利百代，四十年如一日。

除了總是願意比別人花更多時間去完成一件事的勤奮精神之外，對他而言，另一個遵循原則——「儉」，就是量入為出，不欠人錢，也不亂花

錢。他曾經在軍旅期間發生過一個笑話，由於當時國家提供的家庭補助費一個月只有四十元，常君毅每天省吃儉用，一個月大約能買到一、兩隻雞來吃。往往，一隻雞買來，就讓三個孩子吃肉，老婆吃爪，而自己只好好吃雞屁股，軍中同事以為他愛吃，有次準備演習時供應的便當，竟然特別幫他留下了兩、三百個雞屁股。常君毅半開玩笑地提起這件過去的趣事，作為自己一生奉行勤儉的寫照，也因此，他認為自己沒有大成就，卻能過得很愉快！

就如同堅持永續經營的利百代有這樣的一個形象廣告標語：「講誠信，利百代。做環保，利百代。樹人格，利百代。」常君毅說明，這個「利」，不是名詞，是動詞，是表示對後代很好的意思；而這樣的企業精神，我們也從常君毅身上看到具體的實踐。（文／陳志怡）



常君毅奉行「輩子的座右銘」動能補拙，儉以養廉，也用到利百代的「勵志」鉛筆系列上。





常君毅
&
利百代

1. 利百代舊時的產品存放櫥櫃。常君毅四十歲（1970）才進入利百代，從倉庫學徒做起，跟著二十多歲的同事一起撿貨、搬貨。一年後調任門市，逐步走上文具經營之路。
2. 在自動油印機發表會上，示範操作機器；時任營業部經理，台北，1985年。
3. 隨同創辦人王松振（右二）參加日本斑馬文具新商品發表會；常君毅（左一）時任營業部經理，東京，1991年。
4. 率領同仁在內銷文具展示會中駐場招商；常君毅（右二）時任營業部經理，台北，1992年。
5. 為創辦人王松振（右）八十二歲生日慶生；時任營業部經理，台北，1998年。
6. 接待來訪的中國製筆協會參訪團，與高峻誠副理事長（左）交換禮物；時任利百代副總經理，台北，2000年。





7. 納莉風災造成台北市嚴重水患，與同仁一起整理台北南港受災廠房；時任副總經理，2001年。
8. 率領各部主管參加上海文具展示會；常君毅（左二）時任副總經理，上海，2002年。
9. 榮任台北市圖書教育用品商業同業公會榮譽理事長；時任總經理，台北，2005年。
10. 歲末尾牙餐會中與營業同仁聯歡合影；常君毅（右三）時任總經理，台北，2005年。
11. 主持與日本美克司聯合舉辦的新商品記者會；常君毅（右一）時任總經理，台北，2007年。
12. 與侯震育協理（左）及門田明輝董事長（右）一同參與內銷文具展示會駐場招商；時任總經理，2008年。
13. 與侯震育協理（左）在桃園工廠接待來訪的朱立倫縣長（右）；時任總經理，2008年。
14. 常君毅（左）從總公司總經理職退休轉任高級顧問職，在惜別餐會中接受現任董事長門田明輝頒贈感謝紀念獎盃；2010年。

12	11	7	5	1
		8		2
	13	9		3
	14	10	6	4

*本跨頁圖片提供／利百代、常君毅。

