

周賢昇

民國五十二年生
服務公司：飛龍文具股份有限公司
年資：民國八十一年到職迄今
經歷：物流課檢貨及配送員、業務部宜蘭花東地區業務、
營業部北課股長、課長、企劃課長、台灣工廠製品開發次長代理等
現任：技術部副部長

從一個使用者，到一個銷售者，
再到一個開發製造者

目

前在飛龍文具負責製品開發的周賢昇還記得，自己第一次接

觸到的 Pentel 產品，是一盒水彩。當

初仍是一名國中生的周賢昇，應就讀

復興商工美工科的朋友邀約一起去畫

畫，他帶了一盒利百代的水彩打算開

始作畫，而朋友一打開隨身畫具，則

滿是 Pentel、Sakura 等，這些他從來沒

見過的進口顏料；那是他第一次接觸

到 Pentel 這個廠牌。當時的周賢昇沒

想到，之後自己就這麼一路「從一個

使用者，到一個銷售者，再到一個開
發製造者。」

與文具產業的不解之緣

說起話來平穩斯文的周賢昇，妮

妮地談起：「其實，我接觸文具很早，

國中畢業就沒有讀書，開始騎著腳踏

車去送文具，因為家族中的堂兄弟很

多都在文具產業，當兵之後也在文具

中盤商待過幾年。」



新進飛龍工作兩年，當時擔任業務員的周賢昇：民國八十三年。（圖片提供／飛龍）

民國六十七年，十多歲的周賢昇國中畢業後，就到信隆文具（目前已由第二代經營）工作，每個月只有兩

始終浸淫於文具產業的職涯中，許多辛苦與波折全都點滴在心，「就是踩進來了！」周賢昇接受本書專訪時，這麼說著。（民國九十八年九月九日）



天休假，連續工作大約六個月之後，以賺得的工資繳交補習費後，重考高中繼續升學。高中畢業後，有了機車駕照的他，開始在重慶南路的友利文具當送貨員，那時正好是民國七十一年

的歲末，幾乎每天都載著許多帳冊送貨到公家機關；這工作在他入伍前，大概持續了半年。退伍之後，進入堂兄周賢創開設的生亦文具（中盤商，現改由堂弟周賢青經營），自民國七十五年到八十一年間，起先擔任送貨員及倉管，後期則開始負責公家機構招標及廠商訂貨業務。這時，在文具中盤批

發商已工作了六年的周賢昇，仍沒有決定投身文具產業的想法。他回想起當時面對的各家文具廠商，業務們大多穿著簡便的T恤、牛仔褲，但是飛龍這家日本公司的業務員，總是穿襯衫、打領帶的整齊裝扮，令他印象深刻。周賢昇接著補充：「進入飛龍，是在民國八十一年時候。有一天看報紙發現飛龍在徵人；那時候本來是要應徵業務員，後來因為業務已經找到人，就問我去倉庫好不好？一待，就待下來了。」

從物流課的檢貨及配送員、宜蘭花東地區業務員，營業部北課課長，到負責消費者活動、展覽與商品說明會的企劃工作，而後負責台灣工廠製品開發，至今擔任技術部副部長，一路走來，周賢昇在飛龍文具經歷了物流、業務、企劃到開發等部門，從下游銷售端到最上游的製造端，完整的文具產銷歷練，為他提供多方向的視

野。涉入文具產業至今超過三十年時間，在沒有特別規畫，卻始終浸淫於文具產業的職涯中，許多辛苦與波折全都點滴在心，「就是踩進來了！」此刻的周賢昇這麼說著。

和日本同步的品質管控

周賢昇表示：「民國八十年代，飛龍在台灣銷售的商品，大約只有一成多是台灣工廠自己生產，其他八、九成都是日本進口。到了最近這幾年，台灣工廠自己生產的部分已經提升到與日本進口比率相近。」

飛龍文具過去的主力商品是由日本直接進口的修正液、中性筆，從進入民國九十年代開始，一些筆記文具崛起，以及橡皮擦、自動鉛筆芯等，在銷售的比例上逐漸成長，種類也慢慢地增加；其中橡皮擦生產和筆芯包裝便開始在台灣製造，不但降低製造

成本，也方便國內直接供貨。早期台灣工廠從畫材類開始自行製造，由粉蠟筆、水彩、廣告顏料等，慢慢地進展到橡皮擦、筆類的生產，像後來以新的日本設備導入原子筆的生產開發，包括原子筆的筆芯，和結構中較精密的筆頭也開始在台灣製造。

目前雖然已逐漸將日本機器、材料、技術整體轉移到台灣，但是像塑膠



目前台灣飛龍生產的部分主要還是以勞力較密集的品項為主，技術上較複雜的仍留在日本生產；像塑膠盒包裝的自動鉛筆芯，包裝雖由台灣生產，內裝的筆芯則還是由日本製造。

盒包裝的自動鉛筆芯，包裝雖由台灣生產，內裝的筆芯則還是由日本製造；此外，目前日本總社製造筆頭的相關機器至少仍保持數十部的規模，並有專門的機設部從事機器製造。因此大致來說，目前台灣生產的部分主要還是以勞力較密集的品項為主，像需要人工組裝的粉蠟筆、商品包裝盒等，而像技術上較為複雜的修正液、中性筆等，主要仍是留在日本生產。

雖然台灣工廠已經有能力自行製造佔台灣國內販賣近半的產品，然而所有製品的生產開發，仍必須通過日本總社非常複雜的檢驗，一項項蓋章通過，取得品質確認書，合格之後才能夠開始量產。像畫具類的粉蠟筆，除了蠟筆本身需要符合八大重金屬標準含量的規定之外，連包裝的貼紙及外包裝盒也需要整個粉碎以檢查裡面有沒有含重金屬，鉅細靡遺的檢驗過程，對於台灣工廠製造的品質要求，

和日本總社完全一模一樣。

周賢昇說明：「比如說，自動鉛筆夾頭按壓筆芯，每一次出來的長度都要一致才行，所以夾頭就必須要精準，而每一個生產出來的筆芯夾頭按壓的耐壓力，也需要每一支都在磅秤上面精準地確認。像這樣很細微的檢驗，連我自己本身作開發的，有時候都會有種快受不了的感覺。記得有一次我們的包裝送到日本總社去檢驗被退回來，說是耐光性的檢驗不通過，因為包裝放在日光及燈光下面照射一段時間的褪色程度都有一定的規定，檢驗不過就會被退件；連包裝都需要通過這樣的檢驗，真的是非常嚴格的要求標準。」

像飛龍文具所有產品，日本總社會不定期要求送樣品到日本品質保證部門檢測，有不符合要求的產品要做不良原因的「解析及再發防止對策」，並將改善後之樣品再次送審，如此做的目的

是為了維持商品品質的持續性，正如飛龍文具社訓第二條揭櫫的信念「透過產品累積來自世界各地對我們的信賴」。也因此，Pentel 日本總社是第一家，也是唯一一家於一九七六（民國六十五）年獲得日本戴明獎（Deming Prize）肯定的文具製造商，此項由戴明先生創造的品質管理表彰，曾經頒發給豐田、NEC 等企業，可說是象徵最高製造品質的諾貝爾獎。

延伸產品的生命週期 和不斷前進的研發能力

在民國七十六年，飛龍文具首度在台灣推出修正液商品時，當時市場的主流是以一瓶溶劑加上一瓶溶質組合使用的兩瓶式 TIR 修正液，周賢昇表示：「第一個把修正液這樣子裝在一個瓶子裡，我們算是走在前面。」

自飛龍文具引進第一款紅、藍兩

筆夾的拉力測試

周賢昇拿起桌上的一支鋼珠筆和一張紙來說明：「比方說拿這個筆夾來講，必須承受三千次以上的拉力；這是有專門機器在做拉力測試。經過三千次測試以後，它必須要還能夠夾，而夾的標準是什麼？以塑膠的筆夾來說，必須要能夠夾名片，金屬的筆夾則是要能夠夾住A4的紙張。」



飛龍的筆夾經過三千次拉力測試後，塑膠筆夾必須要能夾住名片，金屬筆夾要夾住A4紙張。

種瓶色包裝的 Pentel 修正液，商品演化至今已發展有六、七種款式。像是由傳統的塑膠筆頭改進為鋼針型的細字款設計，較原來的十八毫升容量減為十二毫升，售價反而自七十元調漲為八十五元，但由於使用較沒有氣味的安全溶劑，且修正的範圍較細，藉由這些更進階的功能設計，最後仍受到消費者歡迎，後續更有八毫升容量的筆型設計產出。

在台灣銷售至今（民國九十九年）

已有二十二年的 Pentel 修正液，目前仍在日本配方製造、原裝進口，但這款曾經叱咤風雲的飛龍經典商品，也逐漸感受到銷售上的壓力。由於進口成本居高不下，最初定價七十元的紅、藍胖胖瓶，售價至今也僅調漲五元，其間甚至為了整個市場接受度的問題，還曾經調降過價格。目前在台灣也已有三、四家廠商自行生產修正液，製造流程和配方雖不完全相同，但市面上

許多類似包裝的商品，卻只販售二十多元；除此之外，一部分市場也逐漸被修正帶所取代。

飛龍文具根據消費者使用觀察，在年輕學生的使用族群中，修正液已經不只是修正的功能，還轉化為塗鴉的工具，因此在學校評價比較負面，有些學校甚至有不成文規定，希望學生不要攜帶修正液到學校使用，以避免學生在教室牆壁、或是桌面上塗鴉。

但對商品最大的影響，其實還是仿冒的問題。周賢昇表示：「我們在修正液的銷售上，目前在世界上應該還算是 TOP，不只是在台灣。」也因此，Pentel 修正液成為許多生產類似品和仿冒品最喜歡的模仿對象。市面上有很多類似的商品，瓶面上的品牌卻不是 Pentel，甚至有消費者寄回飛龍公司來抱怨品質，才發現和 Pentel 的 LOGO 只有一、兩個字母不同，甚至還有外表一模一樣的仿冒品，致使飛

飛龍修正液由傳統的塑膠筆頭（左），改進為鋼針型的細字款設計（右），容量減少，價格反升，但由於使用較沒有氣味的安全溶劑，與更進階的功能設計，仍廣受消費者歡迎，更有筆型設計的修正液推出。



龍文具必須追查仿冒。

除修正液外，飛龍文具的中性筆也曾業績銷售最頂峰時，遭廠商仿冒，且筆芯是品質不良、一寫就斷水

的劣質品，然而在無法辨別的消費者眼中，產品的外觀卻是相近甚至一樣。雖然仿冒的問題層出不窮，無可避免地間接影響到真正產品的銷售，但飛龍文具卻很少採取實際的法律訴訟，而且研發的創新從未因此停止。

面對商品壽命越來越短的市場競爭，周賢昇說明：「其實從這個角度來看 Pentel 的作法是，當一個商品上市、被市場接受之後，我們的商品開發動作不會就此停止，而是會再做下一波商品的開發。像修正液這麼多年來已經有這麼多型式，從這麼大一罐到現在這麼小，甚至還有更新的自動筆式、像自動鉛筆一樣按壓出來的修正液；而紅、藍、黑色的中性筆其實是最基本款，其實還有粉紅色、天藍色、金色、銀色。這麼多種的型式、顏色，最重要的是，飛龍要延長商品在市場上的壽命。」

此外，飛龍文具在整體商品規畫

上除了長賣型，還有部分是旋風式話題性的商品。像中性筆除了暢銷的紅、藍、黑三個主色系之外，也曾經推出很受年輕人歡迎的牛奶筆系列，在當時造成很大的轟動。周賢昇記得當時自己擔任業務時，曾經送貨到建國中學附近一個店家，那時牛奶筆的商品全系列共十個顏色，一個顏色一打，十個顏色共十打，搭配一個很簡單的陳列架，才送去，只不過在和老闆說話差不多半個小時之內就全數銷售一空。牛奶筆當時搭配黑色的紙來書寫，打破一般白紙寫黑字的想法，也帶動後來多色系筆類的發展。

飛龍文具總是以創新商品躍居市場領先地位，也因此，負責台灣製品開發的周賢昇，面對創新求變的市場競爭，肩上的責任也格外重大。過去飛龍的商品研發，基本上都是與日本總社共同研究開發為主，自民國九十三年開始，由周賢昇領頭的製品

開發，一轉眼在台灣國內起步已六、七年。

由台灣自行研發的商品包括油性筆、螢光筆、自動橡皮擦、修正帶、金屬筆類等，已逐漸在市場上推出。此外，由台灣製造的「盒裝粉蠟筆，塑膠包裝盒的設計能夠牢固地抓緊每支粉蠟筆不致掉出，而周賢昇在抽菸時，突來靈感所發想的盒蓋延伸L形護角，當盒蓋閤上時可以更緊密穩固，使用時，盒蓋打開並翻轉到盒底下方，便能用以墊高一側盒身，置於桌上便一目瞭然、方便取用，處處可見巧思創意。

雖然飛龍在台灣自行開發的商品，每年以三、四樣新品的速度推出，周賢昇認為仍有待加強，而期許能夠放眼全世界的市場規模，創造出國際化的商品，是他接下來要努力的重點方向。



粉蠟筆盒蓋延伸的L型護角，閤上時可以更緊密穩固，使用時，盒蓋打開並翻轉到盒底下方，便能用以墊高一側盒身，置於桌上便一目瞭然、方便取用，處處可見巧思創意。



周賢昇示範說明他發想出來的粉蠟筆盒蓋。

環保再生商品在台灣直接製造

在環保和市場的天秤上，周賢昇認為「一個企業的使命，當然是希望除了賺錢之外，還要對環境、還有對這個國家，對這個社會的一個責任。」從日本總社開始，甚至到公司社訓，飛龍文具都有這樣的教育。如同周賢昇提到：「我剛進這個公司的時候，覺得這個公司的理想真的這麼崇高嗎？像我們社訓第一條就是：『經由營業活動，以對國家社會有所貢獻。』」

一開始，他對於這種看起來令人覺得很像是掛在牆上，讓人誦讀的崇高理想，原本仍帶有遲疑，但是後來發現公司確實身體力行。他舉例說明，飛龍公司真的只有一本帳，而在台北市、高雄市都曾經獲得政府頒發誠實繳稅的獎項；在他眼中，飛龍文具一直都是「一個非常守規矩的公



飛龍台灣工廠的廢水處理系統。（圖片提供／飛龍）

司」。此外，在對整體社會的回饋上，更如同周賢昇所言：「不見得是對社會捐錢，而是一種自我要求，像我們工廠的廢水處理系統在很早以前就有，當時花了一、兩千萬，這個投資是對環境的一個愛護，跟對周遭鄰居的友善心意。像這種社會責任，我覺得飛龍真的做得蠻好。」

近年來，飛龍文具在產品研發上也特別著重在環保相關商品，不僅採用再生材料，在商品的設計和生產過程，更強調可替換使用、減少廢棄物等。周賢昇補充說明：「目前台灣飛龍的再生原料都是直接由日本進口，然後在台灣生產製造，除了成本問題，再生材的取得也不容易。例如，從日本進口的再生材質就比我們在台灣購買的一般材質要貴上大約百分之四十到五十左右。」

如今台灣飛龍已著手研究開發，針對部分暢銷品開始使用再生材質製

造。在這段艱辛的開發過程中，周賢昇也曾經為了取得台灣的環保標準認證，親自到竹東去拜訪專門認證的財團法人機構。他描述當時的情況說：「我要的東西很簡單，我只是想知道開發這樣的東西，必須是要符合哪些認證標準的要求。」然而，當時所得到的回應僅認為文具對於環境的相對影響比較小，且不如省水馬桶或再生紙類是單一項目容易認定，所以目前仍較不積極去做這樣的標準制定，甚至容易有些「認定從嚴」的情況發生，也因此，目前屬於台灣的環保標準出現在文具類商品上的情況仍不普及。除了政府資源尚無法因應所需的情況，環保再生商品在工業製造過程中，也仍有技術上的困難，雖然如此，周賢昇依舊表現出極力克服的決心，將為台灣自行製造的環保商品投注最大的努力。

自始至終，懷抱對文具的熱情

在文具開發過程中，往往必須時時關注許多繁瑣的品質管控細節，每日兢兢業業地駐守在文具生產的最上游位置。周賢昇猶記得小時候第一次拿到有香味的鉛筆，以及第一盒包裝上有鴿子圖樣的雄獅粉蠟筆，那種珍惜使用、滿足而享受的心情，如今他卻苦笑著說：「在開發的時候患得患失，現在文具對我來說是一個折磨！」這樣的「折磨」對他而言，是因為自我期許的責任心所使然。在一般長約一、兩年的開發過程中，持續要求每個細節的品質，並且確認完成的「製品」可以順利成為能夠銷售出去的「商品」之後，才算是成功。

自我調侃的周賢昇說現在的自己：「文具看很多，但是用很少。」隨手拿出一支他用了至少八、九年之久的飛龍製圖自動鉛筆，筆桿上的品



周賢昇展示他經常使用的飛龍製圖自動鉛筆，並以飛龍近來十分暢銷的塑膠鋼筆的結構為例，說明它的特色以及他正思索著可以如何改善。

牌名稱已經斑駁脫落，接著再拿出另一支隨身攜帶、書寫流利、墨水速乾的 ENERGel 極速鋼珠筆，他說：「兩支筆就足夠應付所需」。不追求頂尖的文具，而偏好能夠順手、簡單地使用；拿起公事包，找出隨身文具來說明的周賢昇，談起文具的細節滔滔不絕，仍不忘提起結構上正思索著可以如何改善，對於就這麼「踩進」文具產業的他來說，一切已經不只是偶然。（文／陳志怡）



就這麼「踩進」文具產業的周賢昇，談起文具的細節滔滔不絕。



1. 與宜蘭地方社團辦理寫生活動；周賢昇（左一），1995年。
2. 至台北南陽街補習班推廣白板筆的行前教育，同仁們與時任營業部長川口直人（右一）合影；周賢昇（右二），攝於飛龍舊辦公室（台北市龍江路40號1樓），1996年。
3. 至中國上海做商品說明會；1996年9月。
4. 對連鎖賣場客戶做商品說明會；1999年。
5. 與新光三越百貨聯合舉辦「世界兒童畫展」；2000年。
6. 參加台中文具展，與羅東金玉堂游先生伉儷、時任飛龍總經理的佐藤隆司合影（左起）；2000年。
7. 公司招待客戶的「海南島·高爾夫之旅」，與高雄久大吳先生、台南八大昌劉先生、時任飛龍董事長阪本誓史、中壢台州梁先生、羅東正鑫陳先生、台北鴻長李先生合影（左起）；2002年。





⑫	⑧	⑤	①
	⑨	⑥	②
⑬	⑩		③
⑭	⑪	⑦	④



- 8.參觀中國北京文具展，與當時日本Pentel任職台灣的技師豐崎、飛龍台灣工廠朱部長合影（右起）：2003年。
- 9.拜訪寧波廠商，左為當時台灣工廠廠長松下勝也；2003年。
- 10.拜訪福建台商「新代文具」，與新代總經理王金積、台灣工廠廠長松下勝也、新代董事長王金福合影（右起）：2004年。
- 11.於上海文具展「派通之夜」做商品說明（派通：中國Pentel）：2006年。
- 12.於廠商會議室商討及測試新產品：2008年
- 13.於新加坡分公司做新商品介紹說明：周賢昇（左三），2009年。
- 14.拜訪越南台商「第一鉛筆」：2009年。

* 本跨頁圖片提供／飛龍、周賢昇。