

錢文照

民國十一年生
服務公司：國際實業工廠股份有限公司
年資：自民國五十三年進入國風圖書公司（國際實業前身）迄今
經歷：協理（國風時期）、經理
現任：顧問

靜定如隱隱伏流，經營管理的耆老

錢文照出生於上海，於民國

三十二年間前往日本大阪就讀商業大學。當時約莫二十歲上下的錢文照，就近寄住於親戚家，日文能力也就是在這個時候開始累積學習。不久後，因為時值二戰末期，日本戰事吃緊，父母遂嚴命返國，便回到上海繼續完成學業。學校畢業時適逢台灣光復，台灣省教育處到上海招考中學教員共一百多人，他便在這時應聘來台擔任教職。

六十年職涯不曾離開文教產業

說起話來不疾不徐、文質彬彬的錢文照，原來應該到建國中學教書，因為懂日本話，尤其得到當時台灣省教育處處長范壽康（也是錢文照中學時的校長）的器重。「這是很好的一位長輩。」提起這位畢業於東京帝國大學，曾經擔任大學校長、文學院院長的老教授，錢文照仍銘感於心。就像當時許多知識分子，如魯迅、陳儀等人，都曾赴

台灣省行政長官公署

成立於第二次世界大戰結束後，是國民政府在光復初期為接收台灣所設的「特別行政組織」，隸屬其下、當時不稱作教育廳的教育處，為掌理全省教育行政及學術文化的最高機關。直到民國三十八年，當時的行政長官陳儀去職，正式成立台灣省政府，新設教育廳；這個臨時性的長官公署只維持不到兩年時間。

日本留學的背景，使范壽康因此特別關照錢文照，也由於這樣的機緣，在台灣剛光復的年代，錢文照的第一份工作便是進入當時的長官公署轄下的台灣省教育處任職。

錢文照在教育處一開頭的職稱是「總幹事」，後來因應組織編制上的變動，在名義上改成「編輯」，但實際上主要的工作是總務管理。那時由於剛光復，需要新教材，中央的教育部還沒有來台灣，長官公署教育處就將當時的教材編輯委員會獨立出來成立編譯館，開始要在台灣編教科書；當時上百人左右的編制，包括編纂、編審、編輯等，就相當於大學的教授、副教授、講師，主要的任務就是審定中學教材。然而，錢文照接著說明：「實際上它沒有編過書，那時候教材都還是從大陸過來，因為根本來不及編，這個編譯館只有提供一點要綱，書還沒編成，機構就撤銷了。」



錢文照細數他超過一甲子的工作歲月，從未曾離開過文教領域。

經歷此段歷史轉折，錢文照述說自己同樣也不算長的公職生涯：「從長官公署時代到省政府，一共大概是三年。」

延續之前在編譯館的相關經驗，錢文照接著投入當時以教科書為主的民間圖書公司——開明書店，任職大約十餘年的時間。從公務單位轉換到私人機構任職，除了待遇多一倍之外，他也提到：「開明書店第一個到台灣，後來商務印書館及中華書局也來了，世界書局也來了。當時台灣發展最快的是開明書

店，他們需要人手，我就從教育廳轉到那個書店。」

當時擔任開明書店副經理的錢文照，除了管理財務、人事之外，也掌理以教科書為主的業務。當時教科書的國定本都是在上海印好之後才運送到台灣分配，他說：「那時候，開明書店是所有的書局當中最大的，它的業務佔所有書局的百分之八十，正中書局當時還很小。」然而隨著時空變遷，「後來，教科書的供應業務一點一點退了，你曉得這裡面也是有政治的因素，受到這些影響，後來開明書店的業務通通到正中書局那裡去了。」在國民黨的影響力之下，錢文照離開越來越難經營的教科書市場，在民國五十三年，進入國風圖書公司至今。從教育處、開明書店到國風圖書，前後超過六十年的時間，可以說錢文照一直不曾離開過文教領域的工作崗位。

涉入油墨製造領域

國風圖書公司，也就是現在國際實業公司的前身，早期在台北市延平北路有一間店面，原本只經銷販售各出版社的圖書，後來才開始銷售文具。在民國四十五年到六十五年期間，曾先後代理及總經銷過的世界名廠文具，包括派克鋼筆墨水、Casio 計算機、Staedler 繪圖用品、Uchida 事務用品等。由於文具的銷售比例逐漸取代圖書，便設立國際實業工廠，開始自行生產製造。

錢文照回憶地說著：「國際公司在我剛進來的時候，才開始生產文具用品，諸如打字蠟紙、複寫紙、釘書針之類。大約十年以後才開始生產鉛筆與油墨應市。以後因為市場的轉變，打字蠟紙、複寫紙等產品漸漸被電腦用品取代，所以後來就著重在油墨的發展上。」從經銷圖書、文具，到自

「台灣區教育用品工業同業公會」名稱由來

根據錢文照說明，「台灣區教育用品工業同業公會」的名稱之所以稱為台灣「區」，而不是台灣「省」，主要是因為以行政管理權的概念來看：「區」的位階講起來高於「省」，由於當時「台灣省」的領域認定只到澎湖為止，像金門、馬祖不屬於台灣省，而「台灣區」則包括福建省和列島。錢文照指出：我們的公會包括福建省在內，等於福建跟台灣兩省的公會，所以叫「區公會」；要叫「省」的話，要變成「台灣省福建省聯合公會」，這叫起來不好，所以正式取名為「台灣區教育用品工業同業公會」。

已設廠製造，並另外再成立玉兔品牌，就公司組織而言，屬於零售業的國風圖書公司，便轉型為製造業的國際實業公司。當時的文具製造同業聯

國際與日本東京油墨公司簽訂技術合作契約；右為東京油墨公司董事長片岡和彥，左為國際實業公司董事長唐樂川；民國六十九年。



合成立了「台灣區教育用品工業同業公會」，第一任理事長就是由國風圖書公司創辦人唐幽蘭擔任。

根據錢文照的說明，早期台灣的印刷油墨都是買現成的日本貨，但由於進口的賦稅、價位和時間成本都太



以中、高階油墨為商品定位的國際牌玉兔油墨，適用於書籍印刷。

高，對資金調動不利，基於市場需求，國際公司便開始著手油墨製造。有鑒於在製造技術及銷售業務的方法上，日商都佔了絕對的優勢，國際公司便與日本東京油墨公司開始洽談技術合作。當時東京油墨公司片岡董事長，及國外事業部八木總經理應邀來台，在現在的台北喜來登（當時稱「來來」）飯店舉行技術合作酒會，全國印刷業者百餘家參與，可說盛況空前。

藉由和日本技術合作，派遣技師赴日研習，國際公司從原料、技術、配方、設備逐一克服問題。而為了追求更高的品質，並由瑞士引進新型精密機器，改善碾墨的細緻程度，他說：「所以『製造』講起來是比較麻煩，最上面要有原料，有了原料，要有技術、有配方才行，……技術有了，還要有機器、有設備。」

「開頭實在也是外行！」完全沒

有任何技術背景的钱文照，從觀摩與合作的過程逐漸累積經驗。他提到，油墨的製作主要分成兩個部分，首先必須將樹脂（Resin）以高溫加熱到攝氏六百度左右，提煉出俗稱的凡立水（Varnish）、一種外觀像膠水般的原料，接著，將顏料以配方比例組合後，再將兩者相混合而成。在國際公司位於桃園的工廠，從絞磨機、壓墨機、自動吸墨機等設備一應俱全，他指著訪談現場可容納約十多人座的咖啡館說明，像工廠內高溫加熱的反應爐，面積就有咖啡館的一半大；現在由於機器改良，大約只有七十多人左右的工廠規模，員工人數最多曾經到達三百多人。

內、外銷市場的消長與因應

油墨種類繁多，從印報紙、書籍、塑膠用的油墨都不同，其中像印

刷報紙用的油墨價格最低廉，附著的程度也最差，由於印刷的速度很快，油墨也相對比較稀薄，而國際生產的玉兔油墨主要適用於書籍印刷。除供應國內需求外，同時也由錢文照負責外銷業務；以美國為最主要市場，他還包括泰國、香港等東南亞國家，以及一部分中東地區。外銷金額最高曾經超過百分之五十的業績佔比，但在全球化的劇烈競爭下，現在大約只佔整體營業額的四分之一，因此國際的玉兔油墨目前多還是以國內本地銷售為主。

然而目前國內整體的油墨市場，還是以進口商品占多數，品質最好的仍是日本產品。如同錢文照所言：

「所謂競爭，第一個是品質競爭，第二個是價格競爭。」以中、高階油墨為商品定位的玉兔油墨，目前原料一部分採用較貴的進口來源，一部分才是由本地生產，而在國內的油墨市場

規模畢竟還是相對較小的條件下，無法藉由大規模生產創造經濟效益，導致國內生產的技術始終還是無法追上日本腳步。也因此，在商業模式中，他認為現在所謂「托拉斯」，說難聽點是「操縱」，真正講起來其實完全是「競爭」，面對市場，他很實際地說：「又要好，又要便宜，那就看你的本事！」

在品質和成本的天秤上，錢文照不斷地審慎拿捏平衡，企圖找到市場競爭的合適位置，他認為今後國際經營的目標，還是必須從選擇品質好、價格便宜的上游原料著手。雖然如此，錢文照也提到，其實台灣國內的油墨市場高峰大約是在十年之前了。市場衰退的原因除了與其他進口商品的價格競爭之外，主要還是由於國內企業和印刷廠大量外移，導致國內整體油墨市場的規模縮小，也因此，玉兔油墨的「市場佔有率沒有下降，可

是營業額已經降到五分之二，市場變小了。」至於流失的五分之三，要在剩下的五分之二的市場裡去掙回來平衡，已經非常困難。

面對市場的嚴峻考驗，錢文照認

為：「對公司來講，人家跑掉了，我們沒有跑，這是不應該的；應該要跑。」亦即市場跑掉五分之三，工廠的五分之三也應該跟著跑，但事實不然；因此現在國際就必須在自己的組



印刷廠外移，導致國內油墨市場規模縮小，錢文照說：玉兔油墨的市場佔有率沒有下降，可是營業額已經降到五分之一。

織、設備上跟著緊縮，相對減少管理的成本，來達到平衡以勉強維持。雖然如此，資金仍是個問題，例如：以前手上有五塊錢可以運轉，現在只有兩塊錢，在資金流動和周轉上就會比較差。

全權掌管財務重責

除了曾涉獵技術開發、業務拓展之外，錢文照在國際公司的主要工作，還是長期投注在財務操作和行政管理的要求。從一開始進入國際公司，便很受老闆信任，一直負責財務管理至今；他半開玩笑地敘述這項工作其實「輕鬆得很」。由於公司的資金還算充足，因此錢文照自覺很幸運地沒有遇到什麼困難，他認為這就如同「巧婦難為無米之炊」的道理，如果是做一個需要到銀行擔保借錢的財務，恐怕就不是這麼容易了。因此，

他接著笑說：「所以管財務，就是把錢保管好就是了，不要浪費，不要讓人家偷走，不要錢管到沒有了。」

國際公司在錢文照的眼裡「是很殷實的，我們老闆也是很老實的，他是採信任制，委託我來全權處理，幾千萬都在我手上，他從來不問，只看報表而已。」沒有什麼大道理可說，僅是秉持如此踏實簡單的管理態度，在如實地記錄進出報表之外，錢文照也不為一筆筆的細目傷神，因為他始終認為，財務管理原則其實就是「信任」而已。

根據多年來的管理經驗，錢文照覺得管好財務很簡單，反倒是人事的管理，往往是比較複雜的。在公家和私人機構都歷練過的他，語重心長地說：「這個人哪！……人的問題最難處理，一個人有一個人的想法，一個人有一個人的心思，是不是？所謂管人，你管得了他軀殼，他裡面在想什

麼，你知道嗎？看不見，對吧？」所以，只能長期地觀察每個人的能力，並且要因才適用。

「獎」比「懲」多的管理原則

錢文照認為，把事情交付給不適合的人選，其實是自己的不對；如果因此而做不好事情，就等於沒有交代一樣。所以，問題經常不是說「要用對人」，而是現成的人已經在那裡，「你要怎麼用？」面對人事管理，錢文照依舊傾向中國傳統守舊、重人情的文化，像國際這樣有歷史的公司，人員一旦進用，經常就待上一輩子。

就算是因應需求而招募進來的人，這時眼光能不能準確是一個問題；當時覺得看對人，但時間一久，有時是能力跟不上需求，有時是個性影響到能力，而人也會慢慢轉變。因此，仍舊秉持中國人傳統思維的錢文

照，就像因材施教的老師一般，對於不同能力與個性的員工，都以寬大包容的態度理解，並對應不同的管理方式，在吩咐指導的時候，也秉持講理才能夠使人信服的原則。他強調：「所謂獎懲，『獎』比『懲』要多。」在員工表現突出時給予適時獎勵之外，主管也必須對自己和員工均一視同仁。錢文照舉例，像這一次在咖啡館訪問（編按：民國九十九年一月二十八日），他就特別請咖啡館也送咖啡給公司裡的職員。他認為主管必須犧牲個人利益，也要做得比下屬多，像國際公司的經理人其實不需要簽到打卡，公司規定八點半上班，但他總是八點就在公司，年假也不休，他說：「不是放不下心，而是要比一般同事做得多。」

年逾八十的錢文照，雖然已是顧問身分，通常只有早上需要進公司半天就可以，但他依舊維持隨時待命的

心態，像公司開會或有客戶來訪時，都仍會待在公司；他說：「我坐在那裡，我才了解；我在家裡，我怎麼能了解。」

雖然年紀大了，耳朵聽力也已經不太好，但他始終堅持以身作則的態

度，就如同訪談最後，他緩緩地說：「照年齡來講，應該是不來了，不過因為公司裡所有的事情，我都經手過，比較清楚，等於是公司的寶啦，你問我，我就知道！」（文／陳志怡）



始終堅持以身作則的錢文照，每天只需進公司半天，卻仍舊維持隨時待命的心態，他說：「因為公司裡所有的事情，我都經手過，比較清楚，等於是公司的寶啦，你問我，我就知道！」。



錢文照 & 國際

1. 新金城公司宴客留影；前排右起：錢文照、荒川公司社長高橋忍、國際董事長唐樂川、新金城陸董事長；1981年。
2. 日本アジア公司董事長佐藤先生（左）來訪；1982年。
3. 接待來訪的日本內田洋行一行人；錢文照（左一），1982年。
4. 訪問日本客戶；錢文照（前排左一），1983年。
5. 接受日本荒川公司高橋忍社長款待；錢文照（左一），1984年。
6. 在工廠接待訪客；錢文照（左一），1985年。
7. 與董事長唐樂川（右二）、玉兔文具唐鏡川（左一）共同接待德國施德羅公司總經理來訪；錢文照（右一），1990年。





⑪	⑧	⑤	①
		⑥	②
⑫	⑨		③
⑬	⑩	⑦	④

8. 接受日本東京油墨公司的接待；錢文照（左一），1990年。
9. 會客時的錢文照；1991年。
10. 辦公中的錢文照；2000年。
11. 日本東京油墨公司來台續簽技術合作契約；右起：東京油墨社長大橋淳男與總經理佐藤英夫、國際董事長唐樂川、錢文照；2001年。
12. 參加台灣區教育用品工業同業公會第二十屆第二次會員代表大會、營運五十年會員五十週年慶合影紀念，右起錢文照、雄獅董事長李翼文、利百代總經理常君毅、銀行實業胡以文；2006年。
13. 接待泰國EKSOON董事長父子來訪；錢文照（左一），2010年。

*本跨頁圖片提供／國際、錢文照。

