

李怡璇

民國六十一年生
服務公司：雄獅鉛筆廠股份有限公司
年資：民國八十八年至今
經歷：出口業務、進口商品採購
現任：企劃部經理

不設限的「熊獅」接班人

初次見到一手促成奶油獅誕生的企劃部經理李怡璇，立刻在腦

袋裡冒出兩種截然不同的感想。一是會心：她嬌小可愛的身形與充滿活力的言語，還真符合奶油獅的形象；二是疑惑：這樣一個看起來毫無殺氣的「小女生」，是怎麼由五十萬元的設計預算出發，讓奶油獅創造出近兩億元的市場價值？

不同職務經驗的累積

奶油獅的成功，成為台灣各大專

院校企管系的案例分析教材，但身為雄獅鉛筆經營者第三代的李怡璇，言談間並未因此顯露壓力。儘管從小在文具包圍的環境成長，她並沒有想過將來是否要從事文具相關工作，家裡經營文具事業對幼時的她來說，最大的好處是經常可以拿到各式各樣的國外文具樣品，滿有意思，但也僅此而已。從稍後的談話中會發現，踏實而自信的她是為自己設限的，不去想一定要做什麼或者不做什麼，唯一清楚的是，不願一直做相同的事。

在美國取得心理輔導碩士學位返

台後，李怡璇曾在企管顧問公司擔任訓練規畫師，民國八十八年正式進入雄獅鉛筆公司。一開始做的是出口業務，之後轉做進口商品採購。李怡璇加入後，以往不太成功的商品採購也漸漸出現獲利，大家對這樣的成績已經感到很高興，但幾年下來她發現這個部分畢竟規模有限，開始思索下一步發展的方向。此時，由於公司尚未成立行銷企劃部門，她也以專案方式處理了幾項電視廣告和異業結合的工作。這段時間累積的知識、人脈和經驗，在日後開發奶油獅商品時發揮了



身為雄獅鉛筆經營者第三代的李怡璇，言談間流露出踏實與自信的個性，從不為自己設限，積極累積相關知識、人脈和經驗，為日後開發的奶油獅商品鋪墊厚實的能量與爆發力。

相當的效益。

幾年前，在一次童玩節的活動中，李怡璇觀察到，老牌零食的廣告歌人人朗朗上口，其卡通肖像魅力驚人，不禁想到，已經有五十年歷史的雄獅，雖然知名度不低，但主力消費群是小朋友，應該要想辦法更貼近他們；是不是也該找個代言人，好讓品牌形象更清楚？

民國九十五年，雄獅鉛筆成立五十周年的廣告中，一隻被奶油派砸成獅子頭的熊一炮而紅，簡短鮮明的廣告標語「想像力是你的超能力」讓同時推出的手機吊飾賣到供不應求，但是在此之前，李怡璇足足耗費了一年時間才讓這個代言人走出門見客。

超能力創造「熊獅」奇蹟

首要課題是選定合作夥伴。挑選廣告公司的過程，相當程度反映了李

民國九十五年，雄獅鉛筆成立五十周年的廣告中，這隻被奶油派砸成獅子頭的熊一炮而紅，「奶油獅」正式誕生。（圖片提供／雄獅）



怡璇重視的特質與價值。她帶著笑意堅定地說，「選對合作夥伴很重要」，對的人能讓工作進行更準確、更順利、更愉快，所以她花了大約半年時間才確定了最後這個，真心認同、喜愛雄獅，不計代價願意把事情做好的團隊。

其次是內部的溝通與意見整合。

奶油獅誕生後，順勢推出的第一代奶油獅公仔手機吊飾熱賣到供不應求；目前已推出第三代，圖為第一代奶油獅的變身吊飾。



大家對於畫一個雄獅鉛筆的專屬代言人、推出形象廣告都沒有異議，也從2D到3D的好幾個版本中選擇了這一隻比較有現代感的「熊獅」。但是談到順勢推出相關商品，業務部的前輩們就遲疑了，認為雄獅是做傳統文

具的公司，不適合做新潮的流行性商品，做了也不會成功。

在這個關鍵時刻，李怡璇便展現了她的韌性和細膩，在廣告推出前，一次又一次，以各種方式和前輩討論，嘗試說服他們。她很重視資深前



奶油獅推出療癒和絨毛系列商品後，正式踏入禮品市場。

輩的經驗，也了解個人品味和大眾喜好是兩回事，不知道自己的方法在雄獅是否可行，但是隱約感覺這麼做沒有錯，所以小心翼翼地評估後才踏出這一步。「奶油獅成功之後我發現，並不是這些方法在雄獅的環境行不通，只是之前沒有嘗試過。」

商品得賣到心坎裡

果然，廣告推出之後反應非常熱烈，第一波成功後，內部阻力減少了，但立刻面臨產品種類不足的問題。本來商品開發需要很長時間，所幸由於李怡璇過去做採購時熟悉了製作、開發等流程，很快

便找到合適的廠商。不過，接下來在定價和產量估計上又面臨新的課題。

「傳統文具是學生必需品，會有固定銷量，但奶油獅屬於新潮文具，有流行性，雄獅以往的經驗無法套用。」民國九十七年底在台灣經濟相當不景氣時，推出的療癒系和絨毛商品系列是最初的考驗。首次製造量無前跡可循，只能靠直覺，業務部門希望數量估計保守一點，沒想到後來竟熱賣到必須追加。李怡璇謙虛地說，「或許因為業務在第一線遭遇很多客戶的壓力，會對判斷造成干擾，我們自己單純以行銷與採購的立場判斷，有時反而比較準確。」

定價也有類似的問題。業務由通路那兒得來的訊息，都認為奶油獅商品定價太高了，最明顯的例子就是奶油獅槌背棒，但李怡璇強調，「我們要看的是心理價位而不是成本價位」，且由文具進入禮品的範疇，單

價就可以有所突破。漸漸「教化」成功的結果，原本固定在二月和八月的開學季推出奶油獅新品，現在受歡迎到一年可以推出五波。三年來，奶油獅除了讓雄獅的傳統文具更熱賣，也讓雄獅成功跨足新潮文具、創意禮品的領域，從製造商走向品牌商。

擁抱他人的美好與豐盛

奶油獅的成功，也讓李怡璇觀察到文具業的許多現象。商品的熱賣一方面讓雄獅與其他同業的關係發生巧妙的變化，由原是同業搖身一變而為供需合作的夥伴，因為奶油獅成功後，需要開發很多商品，就需要向其他文具廠商下單訂購各類文具；董事長李翼文都開玩笑說，奶油獅讓雄獅鉛筆和同業的關係變好了。另一方面，形成新一波競爭也是自然的；李

怡璇原以為文具禮品的品項很多，競爭不至於太激烈，卻沒想到大家為了搶新聞資源，還是產生一些不怎麼愉快的交手經驗。

充滿正面能量的她忍不住要說，「雖然奶油獅已經是一個奇蹟，同業還是有可能創造其它的奇蹟……台灣文創產業應攜手一起打天下。」她也引用哈福·艾克（T. Harv Eker）在《有錢人和你想的不一樣》書中提出的觀念，「比較」與「較勁」不能讓你勝出，反而去擁抱他人的美好與豐盛，可以讓自己與大家更好。

令人訝異的是，李怡璇除了負責對外的行銷與商品規畫，同時還兼做發展性的人力資源工作。或許是過去在企管顧問公司的歷練有所幫助，其他同等規模的公司需要一個完整團隊來執行的工作，她幾乎是一肩扛下，說起來竟還笑意盈盈，一派輕鬆，問

她過程中遭遇的困難，想了好一會兒才勉強擠出一個：績效制度的制定等跨部門的工作阻力是比較大一點。不只打破了一般人心中在富裕環境成長的嬌滴滴千金形象，她的情緒管理與工作效率都教人暗暗讚嘆。

李怡璇一邊持續規畫奶油獅的商品，一邊在終於成立的企劃部積極培養人才，協助員工進行長期或短期的職涯規畫，突破自我框架，提升自我價值。內部教育之外，她也鼓勵員工主動去上坊間的各類成長課程，「這是一條醒覺的道路，而我們已經慢慢看到成果。」儘管因此公私兩端都很忙碌，大家仍然樂意投入。企劃部的同仁表示，李怡璇很信任員工並善用個人特長，也提供嘗試新工作的機會，藉以磨鍊或發現每個人不同優點，經營出一個充滿愛、溫暖及愉悅的工作環境。



雄獅因「奶油獅」牽線的異業合作方興未艾：例如民國九十六年，雄獅與兆豐銀行合作的刷卡集點贈品活動，共推出休閒袋、收納桶、盥洗包、相框書架、環保便當組、旅行袋、體重機、立燈、雨傘……等多種衍生性商品。（上圖圖片提供／雄獅）



延續奇蹟的課題

雖然工作愉快，但對企劃部來說，人力配置吃緊，且奶油獅佔去太多時間，畢竟企劃部是屬於雄獅整體的，還有許多工作要處理，未來必須有所調整。現階段可以做到的是，若公司其他單位有適合的職缺或者人才需求，李怡璇也不吝於將已培育完成的種子人員外放，以期為公司或該單位創造更大的價值。

談到未來的計畫，奶油獅要面對的挑戰也不少。例如庫存，新潮文具的庫存量大約是傳統文具的三倍，前者的流行性大，退貨期短，庫存的調度就是一大難題。其次是雄獅熟悉傳統文具通路，但這種管道容易接觸到的只有學生，而奶油獅的目標族群，除了學生之外，還有上班族，甚至家長；有些商品在他們演講或做活動時才發現很受歡迎，消費者卻根本不知道去哪裡買。李怡璇說，網路銷售也



李怡璇認為做好自己可以掌握的部分，其他的就放手讓奇蹟發生。

許是打破傳統通路限制的一個選擇，
下個階段雄獅便計畫跨出這一步。

奶油獅問世三年，其中有相當長的時間，台灣整體經濟情況其實是處在低潮的，在這種不景氣中，雄獅能不斷接到異業合作的邀請，甚至多張上萬組的百貨、銀行贈品訂單，稱之為奇蹟也不誇張。開心的同時，李怡璇想的是，「奇蹟的發生需要『能量』，難道我需要確保部門同仁都具有這些能量才能運作嗎？偶發的奇蹟，能足以支撐每年的利潤嗎？」然而轉念一想，並不是這個部門的獲利和營運要依賴奇蹟，而是我們做好自己可以掌握的部分，其他的，放手讓奇蹟發生。當人放下心中的限制，路就會出現。

我和許多人一樣，懷著信心，拭目以待，李怡璇和她的奶油獅團隊，未來將為台灣的文創產業走出一條如何繽紛的奇蹟之路。（文／黃筱威）



李怡璇說起她除負責雄獅對外的行銷與商品規畫，還兼做發展性的人力資源等吃重工作時，竟還笑意盈盈，一派輕鬆，情緒管理與工作效率都教人讚嘆。



李怡璇
&
雄獅



1. 台北世貿文具外銷展現場；1999年。
2. 雄獅江蘇昆山廠開幕當天，在上海虹橋機場入境大廳迎接外賓：James Chua (菲)、Armando Tschang (義)、陳明發 (星)、Danny Yeung (港)、李展圖 (港)、楊壽喜 (馬)、胡菁倩 (港)、許國強 (港)、蔡筠財 (印尼)、蔡欽正 (泰)、Rodolfo Idrovo G (厄瓜多) (左三、七、十；右二、四~九、十一)；李怡璇 (右三)，2000年。
3. 雄獅鉛筆贊助電影「我們這一班」，與母親 (雄獅鉛筆董事長李翼文夫人劉如容) 一同參加首映；2003年。
4. 雄獅「我的爸爸」廣告拍攝現場，與印堂廣告公司負責人何碩合影；2003年。
5. 雄獅鉛筆五十周年，董事長李翼文 (左六) 率顧問陳群翔、經理潘南洲、主任邱顯豪 (左三、七；右一) 等同仁們於第十屆文具展覽會場大合照；李怡璇 (左八)，2006年。
6. 攝於贊助喜願協會「雄獅有愛·喜願成真」記者會現場一隅；2006年。



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

7. 與行銷企劃部主任黃惠君（右）共同出席領取第十四屆廣告流行語金句獎；2007年。
8. 行銷企劃部同仁梁莉英（捧蛋糕者，已於2009年外調資材單位）生日大合照；李怡璇（後排立左），2008年。
9. 第十六屆「廣告流行語金句獎頒獎典禮」品牌分享演說；2009年。
10. 接受公共電視「致富密碼」採訪錄影；2009年。
11. 牛年尾牙摸彩，與得獎人劉玉琳（左）合影；2010年1月。
12. 行銷企劃部準備虎年尾牙短片拍攝後合照；李怡璇（中著藍色衣服者），2010年11月。

*本跨頁圖片提供／雄獅、李怡璇。

