

# 陳朝明

民國四十七年生  
服務公司：順德工業股份有限公司  
年資：民國七十五年到職迄今  
經歷：國外業務課長、業務部經理、  
五金文具事業處協理  
現任：五金文具事業群副總經理

## 破浪而出， 以設計思維迎向新世界的掌舵手

### 家庭工廠的童年回憶

在美工刀和削鉛筆機問世之前，手牌鉛筆刀、超級小刀可說是四年級到六年級生共同的懷舊記憶。這把從民國四十年代起，第一支台灣自行量產製造的鉛筆刀，是普遍使用於削鉛筆、裁紙的學生文具，幾乎是人手一把。簡單的刀片可對折開收，在金屬刀把的表面有一個手型商標，這便是以五金文具創業萌芽的順德工業，最

### 早的代表商品。

在陳朝明的童年印象中，當時仍以家庭工廠型態經營的順德製造所，商品就是在家裡以簡單的手工製程，由父母、兄姊等家庭成員共同協力製造、組裝而成。

他記憶猶新地敘述起那個根本沒有文具店的時代，鉛筆刀就只是擺在銷售日常用品的雜貨店販售：一張紙製的吊卡上鋸十二個開口，小刀便直接插在吊卡上，一支支個別銷售；沒



順德早期的代表商品——手牌鉛筆刀，是四年級到六年級生小學時代的共同記憶。  
(圖片提供／順德)



陳朝明娓娓道來順德從家庭工廠到逐步踏實的公司經營，穩健內斂的神情帶著對未來的期許與展望。（訪談／民國九十九年七月十六日；攝影／九十九年七月三十日）

有現代的條碼或標價，購買時就直接問老闆幾毛錢，付了錢，從吊卡上拿了就走。那個時候出貨所謂「一籮」刀子，是在一個像餅盒似的盒裡放置十二張紙卡，每張紙卡上，則有一打、十二支小刀。

在文具商品選擇不多、以鉛筆為主要書寫用筆的當時，順德的鉛筆刀是很適合拿來削鉛筆使用的；因此談

到順德工業過去的歷史，也幾乎等於是台灣五金文具的發展史。

兄弟眾多的陳朝明，有四位哥哥、五位姊姊，排行第十的他，比雙胞胎弟弟提早三分鐘出生，和排行老大的姊姊則相差足足有二十四歲。

在他就讀國小期間，順德製造所搬遷到彰化市大埔路，生產規模日益成長，並逐漸開始從事外銷貿易。也因

此，在民國七十五年正式進入順德工作之前，陳朝明早已耳濡目染兄姊們逐步踏實的公司經營。

民國七十年代，政府有很多鼓勵工業發展的策略性獎勵；當時順德還未正式上市股票，但已開始拓展至電子產業；陳朝明進入順德工作的第一年，主要是負責針對公司新採購的機器設備，向工業局提出免稅等各種獎勵申請，同時也涉獵公司的成本管理，並逐漸熟悉當時已經數據電腦化的各項商品，而尚未真正接觸文具產品的製程與銷售。隔年，由於外貿部門的一名課長離職，陳朝明便轉負責產品的外銷業務，而內銷市場則仍由陳朝明的二哥陳朝鎧管理；自此，佔當時全公司總營業額百分之八十以上、以五金文具 OEM 為主的外銷業務，就由陳朝明擔綱負責，並首先由建立國際化的品牌形象著手創新。

## 品牌識別的設計轉型

象徵順德從無到有、白手起家的「手牌」名稱，緣起於陳朝明的父親、即順德創辦人陳水錦採用友人建議：「交貨的時候要用手收貨款」，並以此命名創始發跡的鉛筆刀，這品牌名稱也沿用在後來開發的釘書機、剪刀、長尾夾、迴紋針等各式五金文具，行之有年；然而在外銷業務的推展上，陳朝明卻由此發現問題。

由於原品牌名稱翻譯成英文「Hand」，不是很容易朗朗上口，不利於行銷，也不容易用作商標註冊；另外，產品的包裝設計，一來在陳列展出時顯不出風格特色，二來作為設計表現的黃色，在中東國家也屬於忌諱；再加上當時期望拓展的東南亞市場一直沒有成績……，正在苦思如何改革之時，陳朝明意外發現那時和日本合資的進出口公司，印刷的產品目

錄設計精美，便在因緣際會下，由朋友介紹了該位日籍平面設計師——山下先生，並延請其為順德設計全新的品牌形象。

順應國際化的趨勢，順德採用公司英文全名「Shuen Der Industry Co., Ltd.」的前三字首縮寫，自民國七十七年起將對外的國際品牌「HAND」轉型為「SDI」；以藍、紅兩色組成線條俐落簡潔的LOGO商



順德過去用於外銷的舊LOGO，不容易申請商標註冊。（本頁圖片提供／順德）



順德於民國七十七年，將國際品牌「Hand」轉型為「SDI」，以藍、紅兩色組成線條俐落簡潔的LOGO商標，作為順德的CIS（企業識別系統）。

標，再加上嶄新設計的產品包裝，將原來單一的黃色，轉換為依照四大主題產品類別（刀、夾、釘書機，以及其他類）區分的紅、橘、綠、藍四種顏色，成功打開東南亞的外銷市場。此外，也有了第一本由日本設計印刷的精美目錄。

## 文具產業的質變

大約在民國八十年之後，陳朝明感受到文具產業開始「質變」，主要以外銷OEM為主的順德工業，體會尤其深刻。在陸續開放到大陸投資之後，從深圳到上海，台商一窩蜂往大陸跑；同時，大陸也開始迅速崛起。由於在中國生產人工便宜，加上剛發展時採行無稅負的政府獎勵，因此順德一開始也到大陸投資設廠，而為了堅持品質，順德許多原料仍由台灣供應。然而出人意料之外的是，當投資

談起初到大陸投資設廠，堅持品質卻遭遇價格競爭的嚴酷考驗，陳朝明語重心長地回憶：「在那個時候，競爭非常地慘烈，整個文具產業的質變就從那裡開始。」



之後開始生產時，大陸其他同業的價格卻突然大幅降低百分之二十！面臨價格的血拼戰，陳朝明語重心長地回憶：「在那個時候，真的競爭非常地慘烈，整個文具產業的質變就從那裡開始。」

有多年經營外銷經驗的陳朝明表示，當時就以順德外銷主力的美國市場變化最大。由於像Staples、Office Depot等連鎖文具通路興起，激烈競爭之下，小代理商一家家消失，市場成為財團併購後的天下。唯利是圖的財團經營，經常以「價格優先」作為採購標準，許多美國客戶不是開始轉單到大陸採購，就是自創利潤高的通路品牌。當時情況就如同陳朝明所言：「整個價格幾乎崩盤，崩盤下來之後，整個文具的產業就大變革。」

在順德早期的外銷策略中，針對上游和地區性下游的進口商，都會保留百分之十到十五的價格差異，以保

持市場倫理，這種方式大約持續二、三十年不曾改變，但是自民國八十年左右開始，卻轉變為陳朝明口中稱之為「失控」的情況。由於對行情價格的充分了解，連鎖通路跳過進口商直接採購，將價格秩序破壞殆盡；而大陸競爭者在報價時，無論一百萬或五萬美金的訂單，甚至都均一報價，導致原來的進口商逐漸被取代，甚至連品牌也消失；像其中佔順德營業額百分之三十到四十的外銷最大客戶，便在這波競爭中結束營業。

「講品質當然很重要，但以後來的市場來看，那些連鎖店他們對品質就比較不在乎，卻對價格很在意。」令陳朝明印象深刻的是，當時客戶甚至認為順德的品質超出顧客需求，主動要求降低產品規格以獲得低價進貨，他表示：「從那個時候起，大家的品質意識開始降低，所以就讓大陸的製造廠商有機可乘。」

## 他國借鏡，轉移市場的因應對策

雖然在美國市場面臨激烈競爭，但也由於順德在大陸設廠，比起原來全程在台灣製造的產品，可大幅降低約百分之二十的生產成本。為了逐漸拓展除了美國以外的多元國際市場，大約民國八十九年左右，陳朝明也轉而積極開發不容易切入的日本文具市場；日本文具向來以高品質著稱，而同樣堅持品質的順德，以較日本本地製造便宜百分之四十以上的價差誘因，成功拓展原來僅有一家客戶往來的日本市場。

反觀日本市場，陳朝明發現，由於許多日本文具如今也都在東南亞製造，在本國幾乎不實際製造、甚至有時也直接將設計委外的情況下，創新突破的產品日益減少，也不容易貼近本地消費者的需求。在本身不製造的情況下，很容易就使原來本國所謂

「設計的根」，慢慢地斷掉，這是陳朝明從日本文具產業的危機中所觀察到的警訊。他說：「一家公司如果本身製造越來越少，你的設計人員會越來越弱。」也因此，他認為台灣的文具品牌很有機會取代日本，先攻占臨近的東南亞市場。

以往順德以外銷美國市場為主，大約佔總營業額的百分之四十到五十左右，在轉移市場的策略調整後，目前美國佔比降到百分之三十左右；鄰近台灣的日本市場約佔百分之十，加上東南亞等國，佔比已超過百分之三十；其他除了歐洲和中南美市場的拓展，在台灣內銷的部分，則大約是百分之二十五的營業佔比。

## 截長補短，產品的轉型與區隔

在民國八十六年順德前往大陸投資時，就已經感受到當地其他同業追

趕的競爭壓力，雖然技術大約領先五年左右，但遭逢低價競爭時，在產品沒有足夠差異化的特色之下，仍會面臨很大的考驗。陳朝明提到：「五金文具從外表上很難立即展現出特有的質感，大家看起來都一樣，只要外表電鍍好，Quality在裡面，用了才知道，你怎麼去服說客戶說：『我的比較好？』」

此外，當時順德轉投資電子產業，卻遇上千禧蟲危機，全球半導體產業不景氣的情況下，在民國九十年，面臨創業四十多年來的首次虧損，於是開始將原本以OEM為主的產品轉向汽車電子零組件，接續也啟動文具商品的轉型策略。

體認到中國大陸是不可忽視的一股力量，陳朝明親自深入探訪大陸市場，也是從這時候真正介入文具開發的領域。他不只是針對自家公司的五金文具產品作研究，也跟著在大陸的

代理商一起到當地的英雄筆廠、第一鉛筆廠去參觀，以增加文具涉獵的廣度，因此對產品的敏銳度越來越高。

實地分析各文具商品成功的原

因，並在觀摩過許多大陸工廠之後，他驚訝於競爭者從產品原料、人力到工廠環境的成本節省，也充分體認到曾經被美國控告反傾銷的中國商品，實在便宜得讓人無法想像。

### 不轉型就沒機會

「這整個文具產業何去何從，大家都要重新思考！」陳朝明表示，從早期OEM代工，深刻感受市場角逐的激烈時，便不斷思考如何提昇競爭力；早期以持續提升產品「生產品質」的策略失效之後，才明白提昇產品「整體設計的品質」才是重點。雖然早在民國九十年左右就已經慢慢地有這種觀念，但是仍只在產品的功能

結構上做改善，也還沒有外觀設計的人員編制，一直到民國九十二年，才真正創新改革，也逐漸著重發展自己的設計品牌。

### 從人事改造的大變革

「我們的改造，不只是從研發，最早是從人事。」陳朝明敘述產品改造的過程，出人意外地這麼說起。

順德早期的人事部門稱作「人事課」，只負責發送公文通知，所有的人員招募全是由各個單位自己執行。後來改革為「人力資源部」、到現在的「人力資源處」，以專業的性向測驗、職等分析作為人力配置與招募選才的工具，聘用合適的研發人才，彌補過去員工只懂得製造五金文具，對於設計的觀念比較欠缺的不足之處。陳朝明說：「第一個從人資改變，會把好的人帶進來。第二個我們從內部

改，就是說，好的人進來之後，怎麼辦？你環境要改。」

接下來，順德耗資約一千五百多萬，順德接著將原來呆板的設計辦公室形塑成全新的設計中心，在寬闊明亮的空間裡，可見順德大刀闊斧改革的決心，而許多令人耳目一新的獨特商品，也陸續從這裡源源產出。



順德將原廠房變裝，形塑成全新的設計中心，辦公區前還有舒放空間，同仁除可在此輕鬆享受下午茶時間，也可群坐一起，發想、腦力激盪一番。

## 專利保護的創新商品與 消耗性的文具用品

順德去（民國九十八）年成功推出的省力型釘書機，由日本市場汲取新觀念，結合優質的塑料與具設計感的外型，體積輕巧之外，一次仍可裝填一百支針，此外，更具有省力百分之五十的實用功能。陳朝明拿起這個模樣討喜的釘書機說：「以前是一定要大的釘書機，現在就是輕輕地這樣一壓……。」省力的裝置一次就可以

用平針方式釘起至少三十張紙，突破性的創新商品，一舉拉開大陸的競爭距離，甚至也開始有仿冒品出現。

陳朝明期許，順德的產品在第一階段至少要領先十年，也因此，現在所有新產品，都至少申請有新型專利保護，效期從十年到十二年不等，而進一步具有突破性的發明，一般則能夠有享十五到二十年以上的專利保護

效期，以避免抄襲。由於專利產品一旦創發出來，其他廠商要跟進就不容易，像順德使用在修正帶上按壓式的專利機構設計，競爭者要突破就必須使用更多零件，如此一來，在成本和獨創性上都會形成進入門檻，也就會拉開和競爭者的距離。由於這些獨創的商品在市場上暫時不會受到干擾，藉由這十幾年專利保護期間，減少主要的競爭後，研發人員便能夠專心地發展更好的商品。

此外，順德早期的產品是以金屬為材質的五金文具為主，像剪刀、釘書機等，都是比較類似耐久材，往往使用十幾年都不會損壞；較常替換的消耗品，大約就只有刀片而已。思考很長一段時間之後，陳朝明也認為，順德的產品轉型「一定要從比較耐久的辦公用品，走到比較消耗性的辦公兼學生用品。」從這個方向努力開發新商品，跳脫傳統五金文具，逐漸以



掩不住興奮的心情，陳朝明仔細解說順德研發推出的省力型釘書機。



順德九十八年推出的省力型釘書機，有不同規格，都具有省力與平針裝釘不刺手的功能，在外型與顏色的設計上也都具見巧思與用心。

「消費型產品」為主力，也開始開發全塑料的商品，以強調質感的造型和設計取勝，要「從設計去減輕成本」。像今（民國九十九）年八月份上市的黏貼帶商品，如同一般修正帶的使用方式，輕壓著紙面一推即可黏

貼，改善膠水和雙面膠不好保存或攜帶的缺點，使用於黏貼照片或會計憑證時都很方便；而日系粉色調的外觀設計，在今年台北文具禮品展推出時大受好評，兩千個備貨在第三天就銷售告罄。

### 商品的王道是 符合消費者的需求

強調商品應該以符合消費者的需求作為出發點，對於產品設計的修改與溝通也都建立在這樣的基礎上，因



此順德不但為設計師提供市場調查或產品分析的課程，也要求設計師在進行商品設計時，要進行產品的競爭對手分析，因為設計師必須清楚，商品實際在市場切入的位置。此外，像國內文具禮品展舉辦時，設計師也要分批到展場推銷產品，實地體驗和消費者面對面溝通的經驗，讓設計師能夠更貼近市場。

提到目前順德商品的開發原則，陳朝明說：「我們的產品一定要得到消費者認同，消費者不認同，再好都沒有用。」他認為，對於設計的討論溝通，不是一種挑剔，設計師必須理解：「你要賣誰？賣消費者嘛！賣給你最親密的消費者，你要處處幫他著想。……你只要心裡以消費者為出發點，你做的任何事都是對的。因為他是王道，他會買你的東西。」因此，現在順德產品能夠受到市場青睞，就是因為商品在設計時都已經顧及到消

費者的需求面了。

## 從 OEM、ODM，再到 OBM，邁向品牌管理的未來

回顧自己投入文具產業二十多年來，在順德還沒到大陸投資前的那一段時間，當面對競爭時，是那種「未來不知在哪裡？」的感受，令陳朝明尤其覺得辛苦。然而，擺脫被動地 OEM 接單生產、比價競爭後，他有感而發地說：「過去二十年、三十年的進步，沒有現在五年快。」經過這幾年的改革，也使他對未來充滿信心。相較於大陸在功能結構上尚無力自行創發，目前僅能以外觀設計取勝的情況，陳朝明認為，台商還是能夠以整體品質的形象取勝，「我覺得變化最大是在這幾年，尤其是大陸崛起之後，台灣的廠商為了更上一層樓，都有努力在產品的設計上。」

訪談當時，才剛從日本出差回來的陳朝明說，今年打算與日本郵購通路商合作，以順德擅長的專利創新商品為主，在日本創立新品牌，從新興的通路之中找到切入市場的契機。

「以前在日本要創品牌非常困難，現在只要東西有創新，反而是有機會的。」以設計作為支點，提高產品的層次，陳朝明表示：「現在反攻日本市場，不是再跟他們作 OEM。」

從創新的產品設計出發，為順德找到充滿希望的方向，這幾年來，陳朝明和整個研發中心將持續朝此努力，正如他所言：「這才是你未來不會被淹沒的，不然大陸的洪水一直進來，水越來越深，我們必須再找一個岸，更可靠的岸。」

然而，「產品大概十年，就要面臨一個大轉型。」陳朝明也體認到，幾乎任何產品都有一個生命週期。過去順德自己的品牌比例不高，主要只



陳朝明站在產品展示室中，如數家珍地解說順德的創新產品設計，也再一次強調：「現在要作一個大轉型，產品轉，連品牌都要做。……在你還沒有危機時，你就必須先消除未來幾年可能的危機。」

從創業時的手牌鉛筆刀，到現在刀片呈30°角、專業用的美工刀，順德在各種產品研發上，不論品質與外觀造型都不斷推陳出新、與時俱進。

在台灣和一部分東南亞國家銷售，大約民國九十二年以後，從產品轉型開始，順德也開始深耕自己的品牌；目前，順德自己品牌的商品佔比已經超過百分之四十了。

陳朝明表示：「現在要做一個大轉型，產品轉，連品牌都要做。這是另外一個階段，未來的十年、二十年，……在你還沒有危機發生時，你就必須預先看到並先消除未來幾年可能的危機。」在去年成立行銷小組之外，適巧外貿協會也在推動全面品牌管理，順德成功申請輔導，從今年七月開始啟動三年時間，以包括國外實習等方式提昇品牌價值；陳朝明認為，這樣才能把這條路走得更穩。而這位引領順德未來的掌舵手也堅信：「品牌管理，這是台灣未來要走的路。」（文／陳芯怡）



陳朝明  
&  
順德

1. 成立歐洲銷售公司時與股東合影；陳朝明（左一），1991年。
2. 與日本分公司社長參加美國的NOPA Show（辦公文具展）；陳朝明（右一），1995年。
3. 參加法蘭克福文具展時與客戶合影；陳朝明（右一），1996年。
4. 代表公司投資大陸張家港簽訂土地購買合約；陳朝明（前中立者），1997年。
5. 參加莫斯科文具展，與駐外代表處人員合影；陳朝明（右二），1999年。





⑩	⑤	①
	⑥	②
⑪		③
⑫	⑧	⑦
	⑨	④

6. 參加美國五金展與客戶合影；陳朝明（左一），2000年。
7. 法蘭克福文具展與歐洲分公司總經理合影；陳朝明（左一），2000年。
8. 代表公司與日本PLUS公司簽訂合作契約；陳朝明（右一），2002年。
9. 參加巴西文具展與廠商代表合影；陳朝明（右一），2004年。
10. 代表公司接受彰化縣家扶中心頒獎；陳朝明（中立者），2008年。
11. 參加印度SSVA貿易展與該展執行長合影；陳朝明（左），2009年。
12. 代表公司捐贈一百萬給彰化縣政府作為八八風災賑款，與卓伯源縣長（右二）合影；陳朝明（左二），2009年。

\*本跨頁圖片提供／順德、陳朝明。

