

# 陳昭宏

## 尊重個人，研發團隊的專業領航

民國五十五年生  
服務公司：順德工業股份有限公司  
年資：民國八十八年到職迄今  
經歷：產品設計、研三部專用機設計主管、  
研一部主管  
現任：研發設計中心協理

東元電機已經穩定的工作，毅然決定從北部移居台中；當時的他，「只想說要回中部工作，因為我是中部人」。老家就在南投鹿谷的麒麟潭附近經營茶園，儘管現今身負重任，假日時，他偶爾仍會帶著妻子和小朋友回到老家，閒適地泡茶、看書，生活十分愜意。

和妻子一起回到中部時，大約是三十四、五歲左右的陳昭宏，先在中縣太平市的楊鐵機械工作了大約一年時間，從事 CNC 車床、銑床等比較大型機械類工具母機的研發。而後陳昭宏進入順德，機緣巧合的過程其實也有些曲折。

當時已經被另外一家公司錄取，也準備報到上班的陳昭宏，由於先前記錯時間，錯過了順德公司的面試，原本打算就此放棄的他，在通知面試的人員堅持下，抱持著姑且談談的心態前來，面試時反而都是自己在提

**陳**昭宏帶著些許靦腆笑容，黝黑的膚色來自早晨的單車運動，幾乎每天七、八點左右，他就在台中烏日的住家附近騎上大約十公里路，以運動舒解壓力之後，在九點多進到順德位於彰化總公司的研發中心，開始他忙碌的一天。

### 嚮往回到中部生活

「我從畢業之後，就一直在作研

發，但都是跟文具不同的產業。」陳昭宏畢業於大同大學機械研究所，第一份工作是在桃園的東元電機，從事冷氣壓縮機研發。在東元電機任職四年多的時間，對於嘈雜忙碌、步調非常快的北部生活，以及濕氣較重的氣候，都覺得不是很能夠適應。他敘述：「台北的 Information 很多，生活機能都還不錯，但是那種感覺就是讓我覺得，不是我想要長期居住的地方。」因此在結婚之後，他選擇捨棄

嚮往回到中部生活的陳昭宏，機緣巧合又帶點曲折的求職前奏曲，在驚艷於順德一流的機台設備與妻子的鼓勵下，揭開他在順德職涯舞台的精彩序幕。



問。由於自己是學機械出身，當他實地到工廠參觀時，發現順德使用的都是世界一流的機台，像沖床使用的是全世界最好的瑞士品牌，加工母機多是使用日本品牌，也因此，對這家公司留下很好的印象。

進入順德之前，從未涉足文具產

業的陳昭宏，其實以往不太清楚順德的产品與公司情形，最後決定進入順德，主要還是因為妻子的鼓吹。由於妻子小時候就住在彰化順德公司附近，暑期曾經到此打工的經驗使她對這家公司很有好感，所以陳昭宏在面試的隔天，就來到順德正式上班。

### 研發改造的重責大任

民國八十八年進入順德，陳昭宏一開始從事產品設計約一年多時間，第一個著手的產品，就是像油漆時使用的金屬刮刀；當時美國專營五金類產品的品牌 Hyde 委由順德代工，刮刀製程中拋光、上金油等表面處理的機械開發，便由他負責研究。之後轉調到專用機設計部門，任職主管歷時兩年多，主要因應公司需求，自行研發機械；譬如文具需要組裝機，或是電子產品需要電鍍機，許多外面買不

到的機器，包括磨刀片的設備，順德都是自己開發。

在陳昭宏加入順德時，當時公司已感受到來自中國大陸的激烈競爭，過去以商品 OEM 為主的經營策略受到嚴格考驗，直到民國九十年，遭逢創業以來的首度虧損，那時也是公司面臨轉型壓力最大的時候。兩年之後，適逢公司進行研發的設計改革，陳昭宏於民國九十三年受到主管提攜，升任為研一部主管，從文具設計部門開始著手研發的改造轉型。大約在民國九十五年左右，原來直屬董事長管理的三個研發部門，也正式移交由陳昭宏直接負責，並統稱為「研發設計中心」。

### 團隊工作、尊重個人的領導風格

從機械設計、專用機開發到文具產品設計，陳昭宏現在所管理的研發

中心，跨足電子、文具、機工單位，他都曾經歷練過。由於是從基層設計師做起，陳昭宏在擔任主管時，不會以位居上位的主管角度來管理，而是換一個方向，從「怎麼樣把東西做好，以及和下屬們怎麼一起合作」的角度來與他們共事。他認為：「人再怎麼聰明，都有盲點，只有用 Team Work 的方式，大家才可以找到一個比較好的 Solution。」

陳昭宏表示，和稜角分明、強調功能性的機械設計不太一樣，文具的設計比較強調商品的個性，由於設計師的特質是天馬行空，不斷有新創意，他所秉持的管理原則便是「尊重個人」。就像他經常對下屬說：「我雖然是主管，但在設計或美感上是白痴。」謙稱自己對於曲線完全沒有感覺的陳昭宏，開放各種可能性，只要在概念上不違背邏輯和基本觀念，在機構和功能上不違反基本力學與動作

的原理原則，他完全尊重設計師，反而更能夠避免主管容易產生的盲點。他常對設計師說：「我不是這方面的長才，你們才是專家。」提供設計師完整發揮的空間，他發現，其實結果有時都是超乎預期之外的好。



強調 Team Work 的陳昭宏（右三），開放各種可能性，提供設計師完整發揮的空間。

## 自由開放的鼓勵文化

陳昭宏舉了一個簡單的例子說：「之前可能老闆看到設計師是要乖乖地坐在那邊設計，但是我接主管之後，我們常常下午有一個 Free 的時間。」設計師們可以外出自由發想、觀察文具市場，之後再回來報告感想，並沒有任何限制，像之前就有設計師甚至和業務人員一起外出拜訪客戶。這些動作只是為了塑造開放的設計風氣，讓設計師能夠「Open Mind，不受拘束地去思考」。以前是老闆一走過來，大家就努力工作，現在大家則能夠很自然地聚在一起像聊天一樣地談設計。陳昭宏表示，這個看起來很簡單的動作，其實是花了很長的時間去改變。如今，包括到德國法蘭克福展覽去參觀，或是推介優秀同仁去日本進修或是丹麥實習，順德一直持續為設計人員開拓國際化的視野。



在自由開放的鼓勵文化帶動下，順德研發中心的设计師提出各式源源不絕的新創意商品，不但廣受消費者喜愛，並屢創銷售佳績。例如造型輕巧、顏色活潑的省力型釘書機，除省力、可同時釘三十張紙外，還有釘後平針不刺手的貼心設計。（圖左）

類似修正帶概念所開發出的「粉黏」黏貼膠帶，去除原有雙面膠撕貼的不便、膠水不易乾又會溢出的缺點，成為會計、銀行工作者的新寵；造型新穎，握感絕佳的凹弧面設計，讓人愛不釋手。（圖中後）

連結E化想像概念的 i-PUSH 按鍵式修正帶，新造型的視覺變化，也同時考慮換帶時容易裝卸的功能，為消費者提供更完備的使用考量。（圖右，前景為拆卸後的樣子）

其實一開始，順德就希望能藉由設計的改革，創造出全新創意的商品，雖然大家也都認同這樣的觀念，但卻沒有作法，直到陳昭宏提出讓設計師有更大發揮空間的調整作法後，情形才開始改觀。例如，設計師有時會簡報出天馬行空的想法，陳昭宏便和老闆溝通不要指責，而是以正向的方式去鼓勵設計師；以前必須要有相關的東西才能做，現在則沒有太多規範，不相關也可以做，也不會侷限於一定要一次就成功。手工製成的樣品每個大約需要七、八萬元，順德也能夠容許設計師有五、六次以上不斷失敗的嘗試。

當產品設計初稿完成後，會先由內部投票篩選出幾個提案，再找行銷人員或副總來審查，以合議制的方式選出。當設計案沒有共識的時候，順德大部分都會多花一點資源，讓兩個設計師的作品都能夠進行樣品製作。

陳昭宏說：「我們的想法是不要去抹煞任何的可能性。」以人為出發的智慧財產權最寶貴，因此順德寧願多花費一些成本，也不錯失任何潛在的商品開發機會，其實對設計師來說也是很大的鼓勵。「寧願給你機會，也不要認為你是不對的。」順德以正面積極的方式鼓勵和尊重設計師，也為順德帶來源源不絕的新商品創意。

過去順德商品的專利署名都是董事長，後來，所有專利發明者都是掛設計師或工程師名字，僅所有權是屬於公司，這也給予研發人員很大的鼓勵。其他的獎勵措施還包括待遇、環境和機會，用這樣的思考邏輯留住人

才，成果還不錯。陳昭宏說明自己跟設計師相處的經驗是：「其實他有時候不是在乎錢，而是在乎他的理想可不可以被實現？工作環境或是他的想法有沒有受到尊重？你只要尊重他，他就願意留下來。」

在十幾年前，順德主要以 OEM 代工為主，因此工程師離職自創公司的也很多，然而現在講究團體戰，東西不能賣錢，還要仰賴製程、行銷各方面的手段，不是東西做出來就能賣，像好的模具、行銷管道與客戶關係，都不是一、兩天就可以累積成果的，也因此現在的環境幾乎不允許工程師自己出去單打獨鬥了。開發一個產品，光樣品試作就花費五、六十萬，申請專利兩、三百萬，模具又得花費上千萬，而有時候這個產品不見得能夠賣錢；只要一個產品失敗，一般公司可能就要面臨存亡危機。也因此，設計師「留在這邊有很多嘗試的

機會，公司願意花錢讓他們嘗試，對他們來講就是非常寶貴的地方。」

### 「請不對的人下車， 請對的人上車」的用人政策

陳昭宏的用人政策是「請不對的人下車，請對的人上車」。為了讓研發單位能夠不斷地往上成長，每年都會有新血加入，使研發中心永遠充滿活力。陳昭宏說明：「其實員工表現不好，並不一定是他的能力不好，而是不適合這樣的環境及文化。」以他的觀察，蠻多主管都是當好人，如果二十人之中有兩、三人表現不好，而遇到這種問題卻不處理的話，便對不起其他十七位員工，也對不起這兩、三位員工。「我的觀念是，既然這兩、三人不適合這裡，及早離開對大家都好的；寧願讓這兩、三人覺得我對不起他們，我也要對得起其他人。」

「其實是蠻殘忍的。」陳昭宏每次進行裁員之後，回去都會被妻子責備總有一天輪到自己；而這件事說起來簡單，卻幾乎是工作中最令他煎熬的部分。但明知道是對的事就必須得做，「因為不去做這樣的動作，其實會讓整個組織的文化跟士氣一直往下掉，如果說有鼓勵，又能換掉不適應的員工，會使部門的人越來越優秀，這樣子反而可以帶出一個良性的循環。」此外，融合外商管理制度與作法，公司也會於每年年底，以績效表現最差的百分之五，提報「Bottom 5」人員名單，不見得會裁員，而是使員工自我警惕。

「我最常做的一件事，就是面試。」陳昭宏篩選人員的過程著重在「有沒有創意？」因此，經常藉由詢問應徵者從事什麼休閒活動，並要求簡介自己的作品來得知。而透過人力資源中心針對新進人員進行的性向

測驗，設計師通常都是具有冒險性較高，穩定性不高的特點；此外，由於設計部門最怕同質化，所以他會聘用和現行組織內差異較大的人以彌補不足，彼此激盪創意。也因此他說：

「主管最重要的工作就是，怎麼樣讓

這些各式各樣的人可以一起工作。」

強調對事不對人的觀念，順德針對散播負面想法的員工，都會適時給予糾正，並要求主管明確指出好與壞，讓員工知道自己哪裡做得不好，公司希望怎麼改進？陳昭宏說：「對



陳昭宏談及順德研發中心的用人政策，不免需要裁撤不適任的人選時，總是令人煎熬，但明知道是對的事就必須得做。

人，或是對公司、對整個組織，我們的溝通是很明確的。」不要有曖昧的狀態，使員工不知道主管在想什麼，而主管發現任何問題，也必須及時調整、溝通。

### 彼此說服的腦力激盪

若沒有辦法向公司爭取資源，得到製作樣品的機會，設計師腦中的產品就沒辦法真正實現，因此陳昭宏都鼓勵設計師積極去溝通。「其實我覺得設計師最大的問題點，就在於他們不擅於表達。很多設計師有很好的 Idea，但是一開始都會拙於表達。我們就是要不斷地訓練他，一次、兩次、三次，他就會抓到訣竅。」

陳昭宏認為，有時候設計的問題是出在溝通上，由於沒有說明清楚，造成大家很難去理解。因此，他強調：「你要得到人家的認同，就是要

去『溝通』，……要怎麼樣去說服人家，就是你的能耐。」設計師不是只有將產品設計出來就好，還必須能夠說明設計的邏輯、觀念和自己所認為的優點。因為也許別人一開始沒有這樣的觀念，必須藉由溝通、說明，才能了解；在表達概念的過程，其實就是在做一種溝通。因此，現在設計審查的過程中，設計師都必須以簡報自行說明設計理由，並提供輔助的調查資料等。

無可避免地，有時候設計師對於自己的作品，難免會有喜好上的偏執，對於設計案的推翻與打擊，有時便顯得難以接受。陳昭宏教育設計師的觀念是：「你要讓人家認同，就要有足夠的證據或是說服力去說服人家。」他鼓勵設計師以市場調查的資料或其他方式作為佐證，也提供其所需的時間和任何資源，以協助設計師證明自己的設計是可以讓人家接

受的，並非只是單方面消極地抱怨而已。因此，陳昭宏半開玩笑地說：「我最常做的工作就是鼓勵他們要去 Fire 老闆。」

身為五金文具事業群主管的陳朝明副總這時也以他的例子補充說明：他曾經為了說服設計師，自己著手蒐集樣品資料，因為他也認為，要推翻別人，自己就必須要有實證。總是由自己在世界各國考察的心得，提供意見想法的陳朝明說：「等到設計師發現我們跟他說的想法是對的時候，他會很感激你說：『喔！原來這個是這麼好。』而他們也會進步。」

### 完整的研發流程

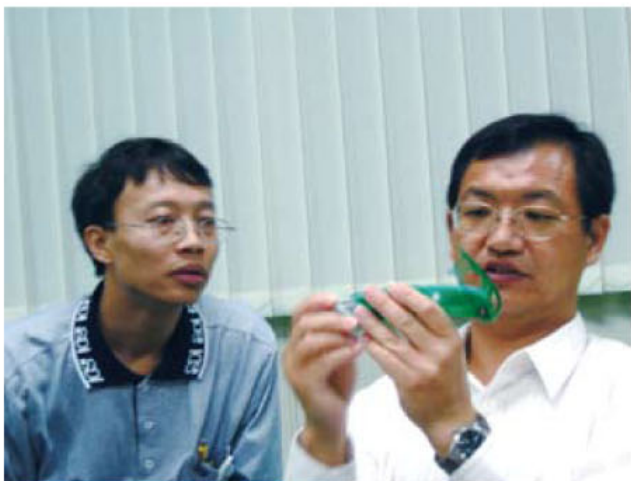
順德現在的設計流程，主要是針對公司的產品定位，由行銷小組事先進行市場調查，擬定設計方向，並在和設計師經過過程繁複的設計討論之

後，會進行幾個設計提案，再從中討論選出較好的大約兩個方案，做成第一次手工製作的樣品，之後召開會議再進行各種功能、握感測試，確認包括造型等各方面是否符合消費者需求，明確地討論優缺點後，接著還必須重覆好幾代樣品的檢視過程。

### ◎幾乎和成品一樣的專業樣品

在正式接手研發設計中心之後，陳昭宏所帶領開發的第一個產品，現在陳列在研發中心三樓的產品櫥窗中，是屬於大眾化、經濟型的 Commercial 釘書機，現在回過頭來看，沒有特色的成品其實令他非常失望。由於早期的製作模式，是在電腦上以3D圖面進行設計審查之後，便開模製作，測試的樣品 (Prototype) 僅能審視大略的外觀造型，裡面的功能操作則無法檢視，連產品的外觀顏色，也只是簡單地拿鐵樂士噴漆噴一

噴就完成。由於樣品和實際上的成品差距仍舊很大，在作為進一步開發的討論依據上意義不大，後來，陳昭宏就要求樣品必須和實際成品幾乎一模一樣，連同外觀烤漆、噴漆也都要求



陳昭宏正與設計人員專心討論美國廠商委託設計的 ODM 刀子。考慮握感、講求安全訴求的刀子，符合整個手掌大的握把，只有在以手握住使用時，刀片才會伸出，手一離開，刀片就收回。當實際握持在手上時，這個厚實產品幾乎和成品完全一模一樣，實在很難想像是以手工製作的樣品。  
(圖片提供／順德)

顏色準確，甚至有些塑膠材質的樣品，就外包給專業的配合工廠。

強調以實際樣品作為使用測試，他說：「因為很多東西在3D上面是看不出所以然的，一定要做出東西，大家去摸，才有那個感覺，……其實那個差距是非常大的。」現在包括合作 ODM 的美國客戶，對順德所做出來的樣品完成度都感到十分驚訝。

### ◎設計和組裝的專業分工

以前的設計師在整個流程中從頭負責到尾，甚至包括跟催模具開模。陳昭宏指出：「我的概念是，每個人專長不一樣，把你放在最擅長的地方，這樣子發揮出來的功能會比較好一點。」因此，現在設計審查之前，設計師手上都會有一個獨一無二的樣品，功能在經過大家都認可之後，就會交到製程工程師手中，再由負責模具設計的工程師協同組裝設計人員，



共同檢視產品的後續製程，確認產品是否可以開模、組裝生產，並確認最終樣品必須是可以據以量產的樣品。

之後，這個最終樣品才會交給五金文具事業群的陳朝明副總放在公事包中，跟著他於工作時，到世界各地巡迴，廣納各經銷商的意見討論後，才進行最終確認量產與否的設計審查。在這個包括副總、行銷、業務、製造、品保部門一起參與的設計審查之前，往往都要召開不下十次以

上的討論會議；討論的其實都是小細節，開模的時間並不會很長，反而是在前置作業花了很多時間。陳昭宏表示：「以前設計時間很短，後面可能要花很長時間去開模具，修改修改，現在可能前面花很



陳昭宏示範順德最新設計產品——全世界首創可更換滾刀的自動削鉛筆機。  
(訪談／民國九十九年七月十六日；攝影／九十九年七月三十日)



即將投入量產的順德自動削鉛筆機，從愛惜消費者的角度出發，強調拆換容易，且刀面亦有拆換時的安全考量設計，就連削鉛筆孔也有安全警示燈號。

長時間去處理，但是只要決定開模，一、兩個月就差不多可以完成了。」

### ◎專注於行銷研究

在順德原來的組織編制中，沒有行銷人員，只有業務單位；由於觀察到設計人員在進行產品開發時，缺乏市場的調查便很難真正貼近消費者，因此，陳昭宏便提議公司成立行銷小組，進一步了解競爭對手與消費者行為。大約從民國九十八年底到九十九年初，由他一手負責的行銷小組成立，目前有三位行銷人員的編制。

當初討論組織架構時，為了使行銷小組和設計師的互動溝通更密切，因此順德的行銷小組並非設在業務單位，而是直接設在設計部門，有些行銷人員甚至是設計背景出身，因此彼此認同度高。陳昭宏之前雖然也曾經調查過許多大公司的設計流程，卻發現往往因為行銷、設計分屬不同的

單位，作法反而容易流於公事化，於是他逐漸理解，組織裡無形的文化與流程，才是決定產品會不會成功的關鍵。由行銷小組將市場調查的結果與概念提供給設計師，設計師再將設計成果回饋給行銷小組，藉由彼此無間的合作與不斷地檢討，才能讓設計的流程更為完善，這是比制式流程還要重要的部分。

由於以往順德都是把比較多的資源放在模具研發方面，模具發展目前已相當成熟，往後的重點，則是花更多時間在設計和行銷研究上，也包括最後產品推出的上市行銷。陳昭宏認為，這是未來研發中心的發展型態中最重要的的一部分。

**老闆沒有說不可以做，就是可以做。**

陳昭宏個性喜歡挑戰，行事作風

和以往的主管完全不同。譬如他發現公司的制度缺失，就會坦然直言；認為公司有所不足的地方，也會勇於突破。以積極的態度主動和主管討論更好的方式，只要一有共識，就立刻著手進行，如同他經常和設計師說：「他們說老闆沒有講的事情，就是不可以做；我的想法是，老闆沒有說不可以做，就是可以做。」

在面對公司尋求轉型的要求時，有些主管過去可能以一句「我沒人！」回應，就抹煞了各種可能性，但是在他看來，其實老闆並沒有說不可以再聘人；總是如此秉持正向積極的角度來看待接踵而來的挑戰，陳昭宏認為，這是完全不一樣的思考角度與方向。如今，順德的研發中心在陳昭宏的領航之下，展現出各式創意勃發的活力與商品，也為台灣的文具產業開拓出嶄新的設計視野。

（文／陳志怡）



陳昭宏  
&  
順德

1. 公司漆彈射擊活動；陳昭宏（左三），新竹，2004年。
2. 在公司聖誕晚會上扮聖誕老公公；陳昭宏（左三），2004年。
3. 招待 ODM 客戶至鹿谷麒麟潭旅遊；陳昭宏（右二），2005年。
4. 與同事檢討 ODM 新產品；陳昭宏（右一），2005年。
5. 順德於大竹國小舉辦聖誕晚會，與太太上台跳舞；2006年。
6. 率領同仁參加德國法蘭克福文具展；陳昭宏（右二）；2007年。
7. 參與 ODM 客戶共同設計會議後，於美國加州海邊聚餐後留影；陳昭宏（左三），2007年。



2007.05.12



⑪	⑧	⑤	①
⑫			②
	⑨	⑥	③
⑬	⑩	⑦	④

8. 接受ODM客戶頒發Metal SRC Kaizen 貢獻獎後，與同仁合影；陳昭宏（前排中），2008年。
9. 「壹指釘」省力型釘書機發表會；陳昭宏（左），2009年。
10. 與家人共同參與順德基金會送愛心到二林喜樂保育院；2009年。
11. 公司尾牙上扮財神；2010年1月。
12. 公司尾牙上向同事敬酒；陳昭宏（右），2010年1月。
13. 到德國驗收射出機；陳昭宏（右二），2010年。

\*本跨頁圖片提供／順德、陳昭宏。



## 探訪順德 研發設計中心

順德公司目前整個研發設計中心（簡稱「研發中心」）共分三個處，外加一個實驗室：研發一處，專職文具開發，約三十人；研發二處，負責電子產品的導線架開發，約四十人；機工處，機械加工部門，負責模具加工，約一百五十人；基礎實驗室，進行材料研究或特殊分析，供所有研發部門使用，約八人。每年投入研發中心舍人事總成本逾一億五千萬。對於順德選擇在台灣彰化總公司設立研發中心，所投注的決心也由此可見。

### 忠實記錄設計歷程的手工作品

在陳昭宏協理的帶領下，來到佔地約三百坪的研發中心，一樓主要是二十四小時持續作業的機械加工部門，以電子為主，包括塑膠模和文具使用的沖壓模也都在此製造。搭上電梯，來到三樓主要以文具設計為主的研發一處，一入口的櫥窗內擺滿了開發過程的手工作品，忠實記錄下繁複與持續更新的設計歷程。位於櫥窗後

方的樣品室，工作桌面擺了幾個試作的樣品，內側幾座可旋轉開闔的檔案櫃內，擺放了以前開發的樣品、測試品、半成品等，隨時可供查閱、參考。

### 從座位窺見工作屬性

耗資約一千五百萬，以原有倉庫空間重新整修而成的研發中心三樓，於民國九十六年四月份正式啓用。採光明亮、挑高舒適，在環繞的會議空間之外，設有開放型的沙發討論區，成為整棟研發中心裡最具風格的辦公空間。陳昭宏說明，後來唯一感覺當初設計比較不夠完美的地方就是稍嫌窄小的茶水間，當初未考量廚房功能或座位空間，使很多設計人員經常都擠在這裡。



以文具設計開發為主之順德研發一處的產品展示區，櫥窗內擺滿了順德所開發的各式創新商品。



開放型的沙發討論區，是整棟研發中心裡最具風格的辦公空間。

來到右半側設計人員的座位區時，還有一、兩位行銷人員還沒有下班，正在研究商品展場的展示與產品區隔。順德的產品在設計開發完成後，往往必須請行銷人員進行試用和市場驗證，確認商品是否完善，以作為意見回饋，因此，最近推出的產品市場接受度都不錯。

在負責產品設計、包裝設計的人員座位，辦公隔板上掛滿琳瑯滿目包括競爭對手的文具商品，正企圖找出市場利基點，因此只要觀察座位上的產品，就能夠知道設計師現在正在研究的商品。在辦公室另一面的左側座位區，屬於製程工程師的桌上，散佈許多組裝拼湊的零件，包括環扣的齒輪零件設計都必須兼顧細節，也可見

順德對於品質的嚴格要求。

陳昭宏接著說：「其實電子跟文具是完全不一樣的，兩個是截然不同的東西，有時候我還要轉一下。」正如同我們隨後來到二樓負責電子產品的研發二處，制式的座位上擺放著一台電腦大螢幕，和三樓的風格截然不同。另一側位於生產管理的辦公室之後，樣品室陳設著順德另一個跨產業的重要商品——電子導線架，還有一般文具檔案夾的金屬配件，其實這些都是精密的沖壓模具生產出來的：一般必須分別沖壓多次，然後再組裝，而順德以一個連續沖壓模，就能一次完成，很多人看到都相當驚訝。陳昭宏說明，「其實我們的核心能力都是沖壓，所以才會從文具轉到電子。」

### 創新商品與概念研發的產品排程

順德一般文具產品的設計排程通常是以預計上市的計畫，往前推算九個月左右，包括前端設計期至少六個月，製模三個月時間。至於像一些概念型的產品開發，也就是只有一個想法，但是根本不知道那個東西長的什麼模樣，就屬於研發階段，在每年預定開發三到五樣創新商品之外，大約也有三、四樣概念型研發會同步啓動，如果在上年度有初步的結果，就能

夠排進下一年度的設計流程內。

### 智慧財產的珍貴價值

大約傍晚六點多，三樓的文具設計部門幾乎已成空城，陳昭宏說：「我們的设计部門都很早下班。」陳昭宏認為，其實熬夜加班是在抹煞設計師的生命，對他

來說，那不叫設計部門，而像是壓榨部門。陳昭宏希望以開放寬大的心態去對待設計師，這也是他對於設計部門主管比較基本的要求。始終珍惜由人所生產的智慧財產，就如同他所說：「我們還是覺得創意跟好的 IP，才是最珍貴，而且最有價值。」（文／陳芯怡）



順德研發一處辦公室右側一景。在左右兩側的座位區中央走道上，陳昭宏說「正對著路衝位置的獨立空間」，就是他的辦公室，整潔乾淨幾乎沒有雜物。