

關鍵年代的改革大將

鄭金田

民國七十四年到職，七十六年離職，短短三年的文具產業資歷，讓鄭金田在本書的受訪者中顯得相當特別。然而他參與了台灣最重要的文具企業之一——雄獅鉛筆公司最重要的一段改革，便引起我們的好奇，想聽他親口敘述那段「翻天覆地」的歷史。

加入面臨新挑戰的雄獅

七十四年進入雄獅之前，鄭金田從沒想過自己會和文具業有什麼關聯。他原本已在知名電子公司擔任副廠長，公司準備要上市，工作壓力非常大。就在此時，遇上雄獅鉛筆剛上任董事長才兩年的李翼文，準備大刀闊斧對產品和組織進行改革，徵求產品設計和射出成型的相關人才。「李董事長看起來好年輕，去應徵的時候，我還以為他是秘書！但簡短

的談話已讓我感覺到他的親和力和堅強意志，很吸引人，就毅然決然轉換跑道了。」

當時雄獅的彩色筆、奇異筆等等文具的產品量已經很大，足以支撐一個小型射出工廠，但這部分零件多年來都發給兩家外包工廠製作，加上前兩任的董事長認為協力廠商與雄獅一起成長，並不贊成另外成立射出部門。可是年輕的李翼文發現，射出零件若繼續外包，不只成本降不下來，更要緊的是，外包工廠還在緬懷過去的榮景，品質未能與時俱進，交出來的零件經常得退貨，造成雄獅很大的困擾。在此之前，雄獅的競爭對手不多，然而隨著市場開放，進口商品關稅從百分之四十降到百分之五，在第一線面臨海外客戶的要求和國內競爭的壓力，他勢必得為公司做些改變。

於是，繼稍早和日本寫樂公司合作，出產原子筆的射出零件後，七十四年，雄獅進一步成立自己的射出部門。鄭金田便是在這個關鍵時刻加入雄獅陣營，擔任射出部門科長，助少主一臂之力。

跟隨明主勇往直前

採訪進行至此，李翼文也加入談話，回憶年輕氣盛的鄭金田剛進入雄獅的情況：「我知道他很衝，很想改革，但是

我們工廠文化很保守，沒辦法一下子接受太多改變，如何控制內部人員的平衡就是對老闆的考驗。後來他成功建立了射出部門，也確實做出幾個成功的例子。」鄭金田則說：「那時候一起工作的夥伴，例如學化工的實驗室葉主任，還有張鴻仁協理，大家都很年輕，互相配合得很好。我那種敢衝的牛脾氣，也多虧李董事長壓得住我。」包括彩色筆、蠟筆、油性奇異筆和水彩的包裝，由 PE 成型改為中空吹氣成型等等，都是由他們並肩合作交出的漂亮成績。



「這支彩色筆我們就花費了很大苦心！」雄獅首任射出部門主管鄭金田，細數當年大家並肩合作，交出漂亮成績單的美好回憶。（民國九十八年八月十二日）

「例如這支彩色筆我們就花費了很大苦心。那時候李董事長從英國回來，看到有孩童因筆蓋窒息而死的新聞，就跟我討論要設計安全筆蓋，後來便做出這個有氣孔的筆蓋，小朋友即使吞進喉嚨仍能產生空氣對流、不至於窒息。這曾是



這款安全筆蓋的設計，曾經是雄獅的專利（No.062941），現在全世界都採用。

雄獅的專利（專利編號 No.062941），現在全世界用的都是這一種。還有筆尖也經過測試，要能承受二・五公斤的壓力，小朋友用力戳筆尖也不會縮進去。從這些小地方就可以看到董事長的細心和要求，他對文具界的用心，不是只想把產品賣出去而已。」儘管一路走得辛苦，但是有老闆在背後全力支持，阻礙似乎也不難克服了。

接著在七十五年，雄獅把蠟筆送到全球知名的 SCS 公司檢驗，是台灣廠商中第一個這麼做的，那個專案也是由鄭金田負責。「我還記得當時檢驗一次費用是一千八百元。還有像彩色筆顏料內含的揮發性酒精也是改良目標。因為李董事長經常在國外參觀訪問，接收到新的訊息就回來跟我們討論；他非常重視資訊的管理，扮演一個像火車頭的角色，帶領我們在那個時候往前走，其中之一就是主張要做無毒產品。後來我們的材料跟著日本學習，漸漸採用工程塑膠等等，安全性和產能都提高了。」

除了射出部門，在李翼文主導下，雄獅於民國七十、八十年代陸續成立實驗室、美工部門、機器自動化部門；那時期剛好電子產業流行所謂的「SS 運動」，他也跟著在管理上做了一些改革。因為企業「就像軍隊運作，垂直單位要能作戰，必須有水平單位的配合；此外，還要提升其中的人力資源水平。企業其實是被外在環境逼得不得不強

悍，如果外圍廠商或內部員工不能了解這些處境，就只好被淘汰。」

人生岔路上的文具業奇遇

鄭金田在雄獅之前和之後的工作主要都是電子產業相關，其實參與文具業並不深，這段經歷因此顯得很特別。

「文具業和電子業的作風真的很不一樣，老實說，電子業因為競爭激烈，經營者比較現實，文具業則比較接近傳統產業，那種以人為本的精神是電子業沒有的。」

尤其李翼文的作風特別令鄭金田感動，所以離開雄獅後這些年一直保持著聯絡。「我覺得雄獅能在傳統產業改革中站穩腳步，跟李董事長的管理哲學有很大的關係；他在追求產能、安全的開發過程中，遇到很多阻礙，還是不忘照顧老幹部。還記得板橋廠有個做了九年的員工發生工安事故，勞保理賠之外，董事長因為重感情，額外撥出的撫恤金在當時應該是創記錄了。我是個性比較火爆啦，曾經私下向他表示，幹部跟不上腳步，應該加以整頓，他就說這些中年幹部是『跟著我爸爸一路做過來的，我不能只考慮雄獅，我還有社會責任，還要為這些幹部的家庭著想』。所以怎麼辦？再教育！他讓前兩任董事長留下來的老幹部去生產力中心、金

屬研究中心上課，還要求他們回來把內容講給部屬聽。他對《雄獅美術》雜誌的支持，我也印象深刻。這三年我真的學到不少。」

在採訪主軸告一段落後，這兩位都前往大陸地區發展事業的老朋友忍不住談起，這些年間台灣社會福利的增加、導致企業經營成本增加，加上勞動力不足問題，和政治情勢對台灣產業發展的負面影響等。雖然李翼文稍長幾歲，鄭金田也謙稱自己受到李翼文的許多啟發，但我們從側面看來，這兩人卻有點「同班同學」、並肩成長的味道。畢竟，一同走過關鍵年代的革命情感，在他們身上留下的痕跡，是很難隨時光淡去的，而這不正是我們這一連串採訪試圖留下的記錄嗎？（文／黃筱威）

5S運動

民國七十年代由日本傳來的整頓辦公室環境品質管理原則，及紀律五項，五個日文字羅馬拼音都是S開頭。內涵則是：一、整理：將工作場所混亂的狀態收拾成井然有序的樣子；二、整頓：將散亂各處的東西依功能用途歸類，並擺放整齊；三、清掃：清除垃圾、污物、異物，打掃工作場所，使物件保持在隨時可用的狀態；四、清潔：保持工作場所沒有髒污的乾淨狀態；五、紀律：做好儀表和禮儀兩方面，養成大家嚴格遵守規定的習慣。