

百變雄獅－

雄獅董事長李翼文專訪

文／林秀美 照片提供／李翼文



雄獅企業logo三變，第一個啟用於1968年。

李翼文讓老字號雄獅不斷翻新，繼續挺進。（攝影／彭玉婷）

2006年，雄獅50周年，以俏皮造型的「奶油獅」擄獲8、9年級生童心；而早在3、40年前，雄獅鉛筆和雄獅蜡筆，則陪伴他們的父母渡過簡單又幸福的童年。現任董事長李翼文先生，1972年從臺大土木系畢業後，進入雄獅，從基層做起，經過10年歷練，而於1983年接班。27年來，不斷開發出各種辦公及文具用品，不論是長賣型的奇異筆、光碟筆，還是魔幻系的黑白派、DIY系列，總能符應時代潮流與社會需要，推陳出新，讓這個臺灣人耳熟能詳的老牌子屹立不搖迄今。

打地基－10年工

李翼文不諱言，考上土木系是按志願分發。當年十大建設正夯，工作機會多，所以也稱得上

是熱門科系。同班同學30多人，畢業後幾乎全在土木工程領域工作，有臺北捷運局董事長陳椿亮、臺科大校長陳希舜、臺大環工所教授蔣本基等人，各在產官學界有傑出表現。他是少數例外，而且投身一個與所學迥異的文具業。

自承個性柔軟，不忍拂逆父親的要求，就在要去建設公司上班的前一晚，決定進入雄獅，從基層做起。「我的第一個工作是在貿易部做出口，包括與國外客戶聯絡、出貨報關、接洽船公司、押匯，結果竟然收到假信用狀」；這讓他著實上了一課。

他也到業務部歷練過，見識到天外有天。他說，重慶南路的書店夙負盛名，街上最高級的文具店，進貨一、兩百枝鋼筆就是大戶，但雲林鄉下一間文具店竟然一次叫貨高達兩、三千枝，原來是方圓3百里內各級學校要送畢業禮；這讓他發現不能只看表面，成功的行銷要釐清社會網絡，清楚掌握每個channel，管理才能到位。

文化差異也是其一。雄獅的產品外銷得早，從東南亞起步，於今遍布全球，在中南美洲的市占率高，在厄瓜多還是第一品牌，上市超過30年。不過早年有一回，夫婦倆到多明尼加拜訪客人，他們早到了，扣門，對方竟然不開門，直到



實驗室有畫線機、色差機、粒徑分析儀等設施，宛如小型化工廠，藉由模擬高熱、潮濕、溫度極端變化等惡劣情境，製造可適應不同氣候條件的同款產品。（攝影／彭玉婷）

約定時間才放他們進入，那天烈燄當頭、揮汗如雨…。

經過10年打底，1983年李翼文正式接掌雄獅鉛筆，首先進行組織改造。1986年先後增設電腦室、設計部，電腦室研究如何簡化人力，提高運作效率與掌握公司營運動態，而於2001年將公司導入e化；設計部則執行產品風格的塑造與維護。1987年再增設機工部與實驗室，前者提高自動化以降低成本，後者研發新產品與改良既有產品品質。「以前光是組裝一枝筆就要13到14人，現在只要1.5人」。他說，臺灣中小企業平均壽命只有13年，要生存，唯有不斷創新，同一年，「黑白派」上場，一個集彩色筆、粉臘筆、水彩、色鉛筆等各種畫筆於一的組合，創下每月熱銷數萬盒的空前紀錄。

成名作—黑白派

「黑白派」是業界第一代美術用品組合，而「奇異筆」則是他帶頭研發出易寫又快乾的油性筆，因為覺得很奇異，被雄獅註冊而得名。至於現在賣得最好的光碟筆也是他的發想。他說，「臺灣20多年前開始使用信用卡，但不論用鉛筆或原子筆都不好簽，所以我才發明這種筆。投入經費頗多，直到臺灣在中國的IT廠採購，於電腦主機板上寫字使用，才開始回收。雖然價格是中國國產的3倍，但符合歐盟共同市場環保標準。」他舉此例強

調，研發要走在市場前端。

現有產品分三大領域，一是繪畫材料，一是書寫工具，一是其他文具產品如膠水、打印台、釘書針等。在繪畫材料方面，他開發高品質的壓克力水彩、粉彩筆，抬高產品價格，在「黑白派」面臨功成身退之際適時遞補；在書寫工具方面，他開發可以在信用卡、CD上簽字的光碟筆，於今仁寶、鴻海都是大客戶，已躍為最暢銷的主力產品。至於其他文具，也費盡心思，或微調或精雕，提高附加價值，而無市場需求的鋼板、油墨機、複寫紙、迴紋針、橡膠橡皮等則停產。

至於第一主角 雄獅鉛筆已退位，營業額也降至10%，不過他沒打算讓舊設備閒置，擬跨足化妝品，如製造眉筆。其實早在40年前，雄獅即曾為臺灣資生堂代工眉筆。

為此，他打算再擴充實驗室。目前實驗室有7人，產品開發部門6人，設計部10人，模具2人，機工室3人。連同現場，臺灣總部共有275名員工，在中國昆山廠則多達320人。

登高點—光碟筆

1999至2000年，雄獅營業額創新高，達到新台幣8億2千萬，在《天下雜誌》調查的製造業排名第1064。總算不負父親所託。



攝於產品展示室，手中所持粉彩筆是他籌畫20年才實現的夢想產品。（攝影／彭玉婷）

不過這20多年來，也面臨過幾次危機。如派克鋼筆代理權無預警被收回、與寫樂鋼筆結束技術合作、美國銷售代理商陸續歇業，導致營業額在短期內巨幅下降，讓他深刻體認到，唯有開發自有產品才是王道。「文具業不會快速成長、但也不會立即萎縮，不像IT產業要和時間競賽，文具業的優點就是歷久彌新」。

但他評估，要維持生存至少需有6,000萬消費人口，而臺灣人口少，加上文具具有淡旺季之分，所以必須向外拓點，如英國和日本在4月開學，就能填補臺灣淡季的空檔。目前外銷比重占6成。

中國是近年拓點重心，昆山廠於2000年4月開張，面積廣達8千坪，比板橋總廠的2,500坪大得多。2002年成立銷售公司，相繼於昆山、天津、上海、成都及廣州各大都市設置辦事處，行銷自有品牌。雖然還沒回本，但他樂觀以待，相信機會是留給有準備的人。

接手雄獅後，才發現文具業的經營大不易，於是在40歲時到政大企家班進修兩年，「起碼要看懂損益表、現金流量表！」他解釋動機。宏碁電腦董事長王振堂、前中華汽車總經理蘇慶陽都



與田徑隊友陳偉興。陳偉興為香港僑生，就讀電機系。專攻十項全能。

是同班同學，也讓他見識到人外有人。50歲時，他攻讀美國杜蘭大學EMBA，平日在臺北上課，春節時飛到美國校本部上課密集上課，這對體力可是考驗，所以自創一套讀書法，就是飯後先睡覺，夜裡爬起來K書，清晨再補一頓眠，他說效率極佳，如願取得學位。

超感動－田徑隊

雖然沒能善用臺大土木系所學，不過對教授土壤力學的洪如江教授、結構學的虞兆中教授至今仍十分感念。他記得老師教的，「土壤遇水，物性改變，就會影響建物結構，也就是說，看地基就知道房子蓋得好不好，日前北二高發生順向坡坍塌事件，就是土壤力學原理，往往看不到的才是關鍵」。

的確，大學社團生活對他的影響就是如此。從小喜歡運動，中學參加田徑隊，大學聯考一結束就拎著釘鞋到體育場跑步，釋放壓力。進入臺大田徑隊，他專攻100米、200米短跑和400接力，現在美國NASA研究太空食品的郭正光學長就是他的搭檔。在田徑隊學到很多，如自主訓練，養成自動自發；又如學習與同儕共處、也學習接受別人領導；大四時擔任隊長，則學習如何領導；他說這些都是無形的收穫，要出類拔萃必經磨練，強調社團生活的重要性不亞於課堂。

於今想來，幾乎所有回憶都在田徑隊。「我們是流血流汗過日子的團隊，寒暑訓練得厲害，可是越操就越有感情。我們在舊體育館2樓打地



李翼文在臺大田徑隊專攻100米及200米短跑，圖為參加200米短跑競賽。



一起流汗的苦日子，現在想來最是甜美。來自不同科系，在田徑隊結為終生摯友，圖為2005年6月同遊臺大梅峰農場。

舖，在鷺鷥潭小瀑布下露營，隊友會扛一顆大西瓜來看我們，很感動…」當時在舊體育館面向操場右方的木造小屋，是田徑隊的隊室，猶記得教練蘇文得老師的身影，既嚴厲又和藹，蘇教練於任內因肝病過世，由康世平老師接手，現任教練為簡坤鐘老師和蔡秀華老師。田徑隊舉辦60周年，還是經簡教練提醒。

臺大田徑隊不僅人多，名人更多，如張甘妹教授是大法官、侯清雄是電子紙先鋒、顏甘霖是中國電器前董事長等。2009年慶祝一甲子，他將隊友會會長交棒給黃新田學長。「單單是聚餐就吃了兩個禮拜，由於海內外隊友分別回國，在臺時間不一，有人只吃一頓，有人吃了3、4頓，畢竟已經3、40年不見，下次見面不知道是什麼時候，所以大家出錢出力，將60周年辦得很成功」。

愛生命—當志工

從1983年接棒以來，李翼文總能不斷冒出新

點子，讓雄獅這個老字號站得更穩、爬得更高；1993年他出任臺灣教育用品公會理事長，積極蒐集史料、訪查田野，策畫出版一套3本的臺灣文具史。與其說懷舊，毋寧說他具有強烈的使命感，「我要為父執輩的努力承上啟下，這是身為行業領導人責無旁貸的責任」。目前也同時在整理雄獅的歷史。

他說經營雄獅就像滾輪，不斷前進，他沒後悔。他熱愛工作，更熱愛生命，建中同班同學陳文成（臺大數學系）無常的遭遇，令他震撼。有感於生命無常，他將1/3時間奉獻給社團，在扶輪社服務30年，曾任扶輪社地區總監；在生命線當志工，現任臺北市生命線協會理事長；2003年起與國藝會合作「藝教於樂」，於國小推廣藝術教育，也擔任過國藝之友會長。縱然時間有限，李翼文對社會服務熱忱無限。

雄獅，曾經陪伴無數年輕生命走過青澀、或甜美，還記得擁有黑白派時的滿足，幾年後又出現在手握奶油獅的稚嫩臉龐上。50多年來，雄獅和臺灣一同走過。📷