

顏達仁在金門設置陶瓷廠也算是「顧祖產」，早年在台灣的陶瓷產業，靠的就是從金門運過去的高嶺土，既然金門有這麼好的資源，就應該妥善利用。近年來，金門雖然因環境保護考量，宏玻所使用的原料也從其他地區進口了，但長年堅實的基礎和口碑，宏玻陶瓷早已和金門發展的歷史，密不可分。

▲「感動社會，創新價值」獅子會獎牌。

### 心轉路就轉，轉機就是好時機

而金門除了大家熟知的軍事堡壘地位和堅毅不拔的刻苦精神外，來到金門絕對不是只有飛機、大砲，還有更多豐富的人文風情，諸如清閩南建築風貌、洋樓古蹟，或是地方特色小吃。民國81年，金門解除戰地任務後，政府即致力於將金門悠遠的歷史風情，觀光行銷給全世界；宏玻陶瓷館也因應時勢，從原本的客製化陶瓷，轉型為觀光型陶瓷，除了原本即有展售的大型陶瓷藝品，也另外設計小型藝品和各式配件，還有適合親子、遊客們DIY的彩繪風獅爺和馬克杯，縮小版的可愛景點陶瓷和卡通版風獅爺，讓一般民眾可

▲ 顏達仁先生講解生產過程。

以把風獅爺、古厝帶回家當作紀念，也讓慕名而來的遊客們可以盡興的滿載而歸。最高紀錄，還有100多台觀光遊覽車開到館前，排隊等著要入內參觀！從陶瓷的類型、售價、學習課程等都經過顏達仁精密的設計，充分展現他多元的商業頭腦。

▲ 神采奕奕的金雞。

如同顏達仁說，陶瓷是每個人生活中都會用到的器物，一般歸類為傳統產業。大家都以為傳統產業就是夕陽工業，其實問題就在於，你願不願意變？這個「變」的念頭，不是想轉行，而是用創新的思維，賦予產品新的生命。除了受經濟部工業局與工研院輔導轉型為觀光工廠，發展觀光陶瓷；其規模與實力兼具的設計團隊，也不間斷發展藝術陶瓷，尤其在兩岸開放小三通後，以令人驚豔的藝術品，迎接陸客贏得先機。宏玻對於藝品的美感設計十分講究，設計部門的人數還多於製作部門，他們設計的鑲金歲月—黃金彩繪系列產品，更是大受好評，甚至有客人喜愛到，將整個展示架連帶商品，

一起「包走」。精細雕琢的圖樣和優質的製作

技術，不論是遠看欣賞或是近看把玩，只

覺得貴氣耀眼、璀璨生輝；這可是從明

清時代的宮廷御品「鑲金」技術，再改

良研發而成為館內的熱銷商品。顏達仁

說的「轉」，就是不斷創新，不停留在原

點，要去看未來趨勢，也可以向歷史取經；

▲ 藏著酒，或住著神燈精靈。

傳統並非不好，是有沒有放在適當的地方，危機從來不是危機，而是另一個新的轉機。

對於商場時勢，不但要洞燭先機，更要加上敏銳觀察，顏達仁謙虛地說自己的一切是老天厚愛，但機會來了，能不能把握成為贏家，才是致勝的關

鍵。顏達仁介紹工廠時，只見一面面整齊劃一的陶瓷半成品，和已經準備好要出貨的商品，這些造型有獨具巧思的俏皮可愛、或高雅大方的酒型容器；原來，現在宏玻還有一個新的走向，就是與金門高粱酒合作團購、客製化的商品服務。「金門有好酒，也有好陶瓷，再配合顧客想送禮的好心意，就變成獨一無二、客製化的陶瓷了。」生日、聚會、紀念活動、週年慶，還是結婚伴手酒，統統都可以向宏玻訂製，近至金門所屬的公家機關，遠到華航等公司機構，他們合作的企業，已經不下百家；顏達仁眼神炯炯地表示，宏玻又要展開新的一頁了。一個有創業鬥志的企業家，就像顏達仁一樣，承先啟後，滿懷希望，處處創造著自己的生機。

▲ 顏達仁先生展示炫彩奪目的金壺。

### 吾愛吾家，五代同堂含飴弄孫

「家」是培育顏達仁的溫床，也是歸依的港灣，無論身處何地，他總是把「家」做為自己生活最大的重心。顏達仁謙虛的說：「老天爺很厚愛我，讓我生長在父慈子孝、美滿溫馨的家庭中，如果問我最開心的事是什麼？那就是家人都在身邊。當我的祖父母都還在世時，家裡是五代同堂，長輩可以讓我們侍奉，又有可愛的孫子在身旁，人生還有什麼比這更快樂。現在父親也已經高齡近百歲，他的健康，也是我最關心和開心的事。」如果問到顏達仁平時的休閒活動呢？沒錯，就是「含飴弄孫」。平時來往各地，國內外洽公，工作十分繁忙，所有剩下的時間，當然就是留給家人。「只要回到家，看到孫子可愛的笑容，一切就都滿足了。」不斷稱自己受上天眷顧的他，兒

子未來也願意繼承家業，讓他無後顧之憂。對他而言，似乎是諸事圓滿，當他擁有一個善良的信念時，似乎是所有事情都會水到渠成，當他常說：「謝謝老天爺的幫忙」，諸事就越益圓滿。難怪在顏達仁身上，沒有「派頭」，只有慈祥爺爺般的謙虛與和善。

▲ 色澤各有特色的「獅」兄弟。

顏達仁出生於金門的百年老藥房—存德藥房，曾祖父於清道光年間渡海來到金門，創設藥舖行醫救人，傳延至後代子孫，除了善德，還有日後顏家父子不斷發揚的善行。金門位處軍略要地，戰地位置重要卻地處偏僻。在軍事頻繁的當年，居民不僅就學就業的機會大不易，連生命安全也處於緊張的威脅感，任何災害意外發生，一個人辛苦一輩子的身家財產可能就付之一炬。此情此景，讓顏達仁父親早在民國39年時，就以維護地方安全為志向，召集親友成立地方救火隊。看似簡單的工具：水槍、水桶、腳踏車，在物質缺乏的年代，以患難與共的義勇精神，務必要將災難降到最低。隨後在民國57年，顏達仁亦是義不容辭加入了改名後的「金門義勇消防隊」，就算後來貴為董事長，「打火」的重責，仍是一生偏愛的副業，最後連其子也一同加入，

▲ 顏達仁先生與紅色消防隊大軍。

祖孫三代以地方安全為己任，提昇義勇消防隊的規模和設備。你說，這是不是家族遺傳的「助人」基因，只是「懸壺濟世」的情操，轉化成「打火英雄」的責任。

一方面他也感念國家與社會提供的資源和幫助，國家的支持，是他可以順利發展事業的最佳後盾，所以當他開始賺到錢後，很自然地就想要慰問國軍弟兄，贊助了許多勞軍活動，也因此結識了許多部隊中的好長官，私下有了相互勉勵的好交情，這些無價的珍貴情誼，讓他覺得自己做的，遠遠比不上自己所獲得的。

▲ 顏達仁先生與小小人民守護神。

對於有志創業的榮民後進，顏達仁提供了一個創業成功的秘訣，就是「多做好事」，越是幫助別人，越是覺得生意好做。你要不要試試看呢？

▲ 產品展示一角。

# 鄭承基

## 從細微處，實踐自己的夢想

入伍時間：民國71年入伍。

退伍時間：民國83年退伍。

創業時間：民國85年創立上校基業，其  
後又建立上校文化印刷。

成功座右銘：不要害怕失敗，終有成功  
的一天！

創業金點子：確定方向後，給自己一個  
階段性目標，由小到大！

夾派報廣告—這個以報紙為載具、透過信箱或直接發送到每個人手中的媒體，在這個資訊爆炸的時代，您是否曾經注意過它的存在，並細細的品味其中的內容？或許，對許多人而言，這只是張隨手即丟或是墊便當用的紙張；但是在炙熱的南台灣，卻有人從這裡做為開端，開啟了他創業的基礎。

太陽在大雨過後的正午，溫暖地高掛在南台灣的天空，一掃幾天來潮溼氣候，高雄恢復熱情開朗的容貌。頂著陽光，來到高雄市後驛，印刷廠齊聚的九如路、十全路一帶，才剛到約定的路口，一眼就認出了鄭承基；已退伍多年的他依然保有著軍人挺拔的形象，彷彿才剛邁入中年，與觀念裡退伍軍人都有一定年紀的印象有些差別，讓人不禁懷疑，這個人真的是已經深耕經營派報印刷業十數年的退伍軍人嗎？有些試探性的詢問了一下眼前那個「保養有方」的中年男子，果不其然，他正是本次專訪的主角—鄭承基。

▲ 擔任侍從官的經歷，讓鄭承基伴隨在司令官身邊學習相當多的智慧。

## 軍人世家子弟，毅然投入沙場

出生自軍人世家，父親是隨國民政府來台的軍人，鄭承基談起了自己從軍的過程，語氣甚是堅定。這似乎是許多軍人的共同回憶，在那個生活清苦的年代，畢業就等於失業。生長在軍人家庭，從小就耳濡目染，要做對國家有幫助的事情，自幼便抱持愛國心的他，畢業後很自然選擇了軍旅生活，一方面也是藉此讓家裡的生活更有保障！

▲ 職務上的編制，於外賓來訪時侍從官必須擔任接待及服務。

▲ 從軍時期，大多都在前線留營的經歷，培養出對於環境變遷及面對挑戰的堅韌性格。

談起過去那段踏上沙場的回憶，他的語氣充滿了篤定，絲毫沒有任何遲疑。雖然當年決定踏入軍旅生活時，還只是個年輕小夥子，他從沒想過未來會是如何，但是對於當下無比確定的人格特質，似乎也是奠定日後決心邁向創業這條看似風光，卻無比艱辛道路的一個重要因素。

### 要搞定部隊，先搞定廚房！

民國71年入伍的鄭承基，軍中那長達十幾年軍旅生涯，對他日後創業之路來說，是一段提昇及培養基礎的重要階段。從軍過程一直都在金防部、馬防部，這些當時可以說是前線基地留營的鄭承基，從排長、連長甚至是擔任副營長。這麼多主官的職務經驗，但最讓他難忘，也影響他最深的反而是擔任侍從官的那一段經歷。

▲老婆是創業過程相當重要的支持者。

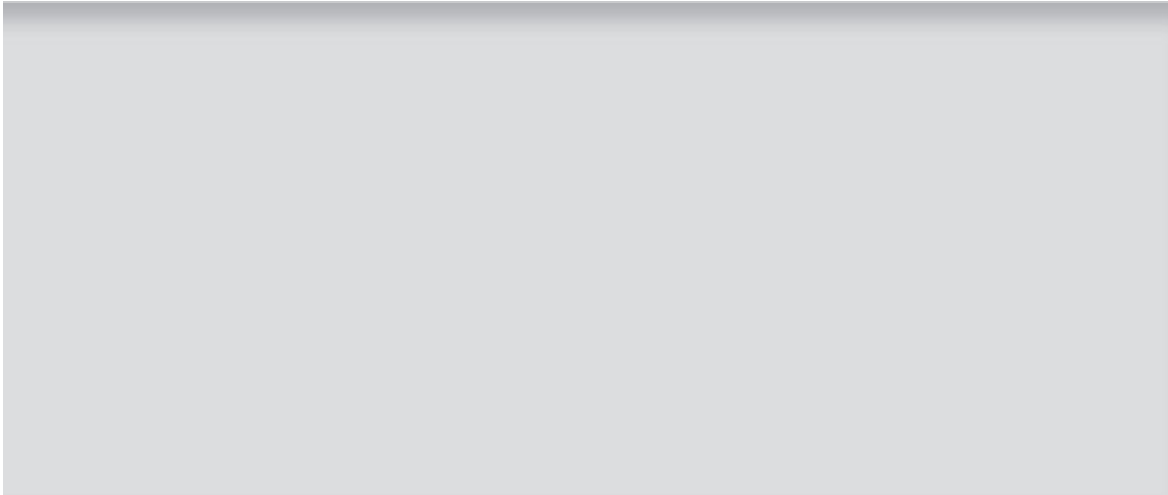
▲出生自軍人世家的鄭承基，毅然決然的踏入軍旅生活。

▲邁入50歲，鄭承基依然維持著相當硬朗的體格，時常為了業務需求東奔西跑。

在軍中擔任主官，通常都會有傳令兵可以指揮；造成退伍軍人踏入社會，最無法適應的就是過去在軍中管人，出了社會必須被人管的落差，因而無法改掉軍中的那個牛脾氣。但是多了侍從官經歷，由於時常要因應婦聯會等社會性組織參訪的接待及服務工作，對他而言，在軍中就接觸了服務性工作，反倒降低了剛退伍時的適應落差。

不過談起這段歲月，鄭承基認為真的影響他最多的人，其實是部隊的司令官！當被問到，一直在長官身邊擔任侍從官，是否有獲得什麼樣的啟發時，鄭承基分享了當時司令官管理部隊的一個原則：「到一個新的部隊，一定先搞好廚房！」

這個看似毫不相關的規定，對於平時需要操練，成員又多為男性的軍隊來說，其實是最重要的一個基礎。先把最基本伙食及衛生搞好，接著再來談教育訓練等其他作業，如此「從根基奠定」的做事原則，成為了鄭承基日後進入職場最重要的處事態度，多年後由他一手建立起的印刷王國，也是從那個時期開始埋下了種子。



▲ 談起創業這段艱辛的過程，如今的鄭承基經能欣然的回味當時地辛苦。

## 我自己很清楚，一定要創業！

言談中，鄭承基談及一些過去軍中同學或是認識的同袍，退伍後由於長期處於穩定的環境，加上手邊大多都有一筆退休金，大多數人都安於現狀，只是頂多找一份單純無技術性、卻取代性高的工作。有別於其他人，他卻相當清楚自己的目標，明白告訴自己：「我就是要創業！」語氣中帶著堅定，鄭承基回想著剛退伍時，那段摸索及碰壁的日子。

民國八十多年，隨著國軍精簡案推動，35歲的鄭承基從軍中退伍，縱然有一筆退休金做為後盾，他卻立即踏入職場，找尋自己全新的人生方向。

雖然目標已經明確，他卻還是花了很長一段時間，摸索適合的創業道路。說到這段摸索的過程，他微笑表示，自己做過的工作可比別人多上許多呢！

比起其他退伍軍人，鄭承基摸索的道路並沒有特別順遂，剛退伍那一年多，從保險業務、醫療業務、販售衣服，甚至是令人意想不到的檳榔業、電動玩具產業，都曾經是他探索的方向。只是，對於未來早已有模糊雛形，讓他很快就發現這些工作都不是他的方向；直到接觸派報，才終於在迷霧中找到了人生光點，他在心裡大聲告訴自己，就是這個！

▲「不要害怕失敗！」是他多年以來貫徹的目標及信念。

## 從迷惘到確定，從頭開始學習

軍中環境跟外面不太一樣，一般社會結構是壁壘分明，每一個產業都是一個專業，但是對鄭承基來說，他認為軍人沒有特別的專長，管理、領導統御是軍隊教育唯一核心的技能訓練。在剛退伍那段摸索的過程裡，他做過無數

嘗試，歷經多次放棄又重新選擇，終於在派報這個行業中，找到了熟悉的工作節奏。他認為，領導統御能讓一個團隊，以更快的效率將一件事情做好，這是軍人最核心的專業，在派報工作裡，他發現與軍隊作業相契合的節奏！

找到熟悉的工作方向，鄭承基更相信自己能做得更好！於是，剛進入派報業不到一個月，便毅然決然離開任職公司，開始艱辛的創業之路。民國85年，上校基業正式成立，當時公司業務還只有派報工作的草創初期，或許連鄭承基自己都不知道，十幾年後「上校」會成為整合上下游印刷產業的事業體。

公司草創時，鄭承基以一人公司的方式開始派報工作，慢慢奠定起事業基礎後，才進一步思索未來發展可行性。他發現派報的基礎，就是廣告設計，於是開始思考，自己是不是能從設計排版開始整合派報產業！只是一個簡單的念頭，對於美工排版完全不熟悉的他，索性就買了一台電腦、美工排版軟體及教學書籍，沒有補習、也沒有尋求任何專業協助，透過自學一頭栽進美工設計的專業領域。

他認為，剛退伍的軍人最怕就是沒有衝力，讓生活過於安逸，自己既然決定創業，那就要學著調整心態，學著比其他同業更專業！承襲了軍中教育基礎，鄭承基對於自我有著嚴格的要求；從不懂到瞭解，從習得專業技能到從事市場生態研究，這些過去軍中、學校沒有教的事，他全憑著自學，轉化為創業的養分。

▲ 在這個數位化時代，紙本印刷面臨挑戰，卻也因此讓鄭承基更積極朝向新技術發展。

## 鏗而不捨，打下事業基礎

「創業的道路，真的很苦，這些是外人看不到的！」似乎是每個創業者都會有的感慨，鄭承基回想這十五年來艱辛歷程，語氣裡多了點回味。


從只有他的一人公司，到老婆也進入公司幫忙的兩人公司，對鄭承基來說，首要條件就是家庭成員共識，再來就是對工作的堅持。派報產業與一般工作不同，初期的兩、三年，每天幾乎只睡三、四個小時。凌晨三點多就要先跑報站、五點多送報生來了，開始監督夾報，真正能睡覺的時間就是把握這中間的空檔。

回憶那一段辛苦的過程，他認為許多退伍軍人都因為害怕學習跟辛苦，而選擇較為簡單，無責任包袱的生活，好好當一個單純的員工。只是，縱然創業的道路辛苦許多，鄭承基卻清楚知道，自己起步比其他人慢，更是需要努力！「成功不會自己從天上掉下來！」對他來說，成功必須靠自己鏗而不捨去爭取。

▲ 在軍中學會的領導統御，幫助鄭承基從派報工作快速的發展自己的事業，管理的技能讓他能傾聽、協助員工完成每一項工作。

回想創業這段日子，最令他難忘就是接下「家樂福」愛河店業務的過程。在創業初期，同時也是家樂福於高雄新店的籌備期間，對市場已具有一定敏銳度的他，毅然決然前往與對方接洽業務。想當然，第一次接觸讓他碰了一鼻子灰。回想這一段回憶，他已經能坦然微笑面對：「接下來半年，我兩個禮拜就跑一趟家樂福，直到他們都認識我為止！」

彷彿是《三國演義》劉備三顧茅廬請出諸葛亮的橋段，不輕言放棄，讓鄭承基從不被重視到逐漸與家樂福的展店主管熟悉；從只能幫他們跑跑便利



▲不只是單純的做派報印刷，為了強化公司業務端的服務，引進了大型的裝訂機具。

▲牆面斑駁，卻整齊的工廠，是鄭承基實現夢想的舞台。

▲傳統的油墨印刷機具，代表著上校印刷正式跨入整合型廣告事業的一個里程。

超商、文具行做些採買跑腿工作，到對方嘗試給他一些業務測試他的本事，「上校基業」終於成功擄獲家樂福愛河店這個大客戶。憑著堅持抓住契機的他，趁著家樂福開幕的氣勢，也正式奠定了「上校」在高雄的基業，逐漸創立出今日跨足整合化印刷的事業版圖。

### 計畫、執行、考核，從小處開始規劃

這一路走來的創業歷程，鄭承基認為成功絕不是偶然，除了堅持之外，軍中學來的處事方式，也是他一直以來的創業原則。善用軍中各項業務執行的標準作業流程—計畫、執行、考核，鄭承基認為促成成功之要領便是「為自己訂定一個不大的目標！」

秉持著這樣一個原則，「上校」從起初美工設計、派報業務開始，於創立五年後增設名片機、快速印刷機等機具設備，補齊了中間過程一直仰賴外包的印刷工作。接著，逐步隨著自己的計畫腳步，慢慢拓展印刷業務執行面，於五年前，看出

▲五年前看出數位印刷的前景，斥資從國外引進了數位印刷的大型機具。

數位印刷即將成為趨勢，鄭承基開始將公司轉型到數位印刷領域。如今的「上校」已經是一個從美工設計、印刷、派報、裝訂到行銷企劃都具有執行能力的整合性廣告事業體；事業的拓展與轉型，鄭承基認為「創新」及「按部就班」相當重要！

▲ 這一張張也許被我們所忽略的廣告傳單，是鄭承基實踐夢想的起點。

以自身經驗，他認為很多創業者都會一開始就把餅畫得太大，造成自己腳步踩得不夠穩而跌倒。對此他認為，不管是創業或是求職，都應該要讓自己穩定中求發展，發揮創新及想像力。當別人做什麼，你就跟著做什麼的時候，一定無法成功，只有讓自己的想法走在其他人前面，這才是成功不二法門！

### 不做，比失敗還要可怕！

提到最想要與大家分享的創業經驗及格言，鄭承基先是思索了一下，接著才慢慢說道：「千萬不能怕失敗！」

▲ 辦公室望的景觀，可一覽工廠的景觀，這是鄭承基打拚多年的基業。

◀ 公司內部的數位印刷部門，隨時都有美工設計人員可提供整合性的服務。

對他來說，只要是腦中浮現的想法，不管是大還是小，都一定要執行！但是對於失敗及重新學習的恐懼，是許多退伍軍人無法跨出第一步的原因，他覺得這樣相當可惜。在軍中所學關於管理及領導的經驗，其實是創業者或是職場相當可貴的專長。學著調整心態，讓自己具有衝力及創新力，他個人認為這相當重要！

不一定要大目標才有挑戰之必要性，相對來說，目標越大，失敗的可能性也越大。秉持這一貫行事原則，從小做起，由小到大；想到什麼，就去做！是鄭承基一直以來的堅持。

失敗並不可怕，可怕的是不去做！只要有想法一定要去實行，行不通，就換個方式再來一次。也許做了不一定會成功，但是不做的話，是一定無法成功！

鄭承基用簡簡單單一句話，為十幾年來求職及創業過程做出完美詮釋。就如同是那一張張時常被我們忽略的廣告傳單，凡事萬物再細微，都有任何爆發的可能性。對他來說，夢不一定要大，重要的是如何當一個夢想的「實踐者」！

- ▶ 小型的數位印刷機具，可機動性協助需求性較低的顧客群。

# 鄭福森

## 不怕重頭來過，大廠指定水電行

戎裝歷：民國70年入伍，任職於陸軍野戰部隊，擔任通訊官及諜報教官。

榮民歷：民國74年陸軍上尉退伍。

創業歷：民國77年成立「義元水電工程行」。

成功座右銘：「人生起起落落，你可以選擇普通的生活，平淡的過；也可以創業，會冒險，會起伏，但最後也有別人得不到的成就感。」

鄭福森，義元水電工程行的負責人，憑藉著二十多年來的業界經歷、技術和敢於投資，已連續八年獲得台灣中油股份有限公司的青睞，將位於嘉義市的溶劑化學品事業部的部分業務交由他們處理，包括水電工程維修和機油灌裝。所以，目前除了零星的小型水電維修外，義元大部份的精力都投注在中油的體系內，訪問自然也約在興業東路的中油廠區裡，由於管制的關係，必須先在入口處等候管理員通知，沒多久，即看見鄭福森套著雨衣、騎著腳踏車入園，黝黑的面容，滿臉親切微笑。

### 通訊器材改良高手

鄭福森，民國46年10月6日出生，嘉義人，年輕時對軍旅生活懷抱憧憬，就學期間，夢見自己戴值星帶站在眾人面前，雖然沒考上預官，仍積極於大專時轉役，後來在野戰部隊服役四年，擔任步兵、通訊官及諜報教官。他在演習上有非常傑出的表現，總能於很短的時間內抓到竅門，以行動證明自己的能力。加上過去大專的所學背景，鄭福森也相當擅長通訊器材的改良，曾將車用無線電和個人背在身上的無線電做結合，加大電池，提高瓦特功率，使收訊超過一般無線電的距離，甚至可以從金門聽到大陸的訊息。

正是因為這樣的聰慧和專業，在金門服役時，受到當時的旅長潘希賢重用，但在能者多勞的狀況下，鄭福森的休假機會相當少，種下了日後他想要退伍的因子。從軍滿第四年的前三個半月，他遞出辭呈，旅長沒有打開來看，只是放在桌角，之

▲ 鄭福森準備前往工地。

後的每個禮拜他都會再提醒一次，旅長始終不為所動，直到第四十五天，旅長同時召來他和傳令兵，當著他的面親筆寫下一封信，信件內容大要為：「您的兒子在軍隊中非常優秀，國家需要他。」收件人是鄭福森的父親，封緘後，立刻讓傳令兵以平信的方式寄送。鄭福森也趕快回房，提筆寫信，堅定的表明立場，告訴父親他另有人生規畫，並以限時的方式寄

▲ 今(100)年4月份接任水管主任委員，委員致贈鄭福森紀念品。

出，果然，先一步讓父親收到他的信。結果，父親給旅長的回覆是：「家中人丁單薄，家裡也需要他…」這才讓愛才的潘希賢批准了鄭福森的辭呈。

## 下定決心作師傅

民國74年11月21號退伍，回到嘉義，曾有機會在附近國小或公所擔任工友，但為了想要更自由的掌控時間而婉拒。後來，幾經思量：一來，過去大專學的是電機工程，專長在室內配線；二來，無論電腦或機械再怎麼發達，水電系統仍然需要依照建築整體去規劃，一些細部的工作仍需仰賴人工，才能因地制宜的判斷與彈性的調整，這些都是電腦和機械無法取代。分析自己的條件，眼前的道路頓時清楚了起來，鄭福森遂在民國75年1月8日下定決心：要作個水電師傅！


所以，他進入嘉義一間水電行當學徒，早期師徒制的教育經常採取辱罵的方式，鄭福森視為心智的磨練，不以為意；師傅也通常不會主動告訴他工作的步驟和訣竅，他從旁觀察、提問，找機會練習，拼命學習，把目光放遠，一心只想著：「現在的苦都不算甚麼，因為有一天我會獨當一面。」終於，兩年後出師了，民國77年5月16日，開始獨立接案，12月16日「義元水

電工程行」正式立案，鄭福森以存款二十萬自行創業。正驚訝於他鉅細靡遺的記得這些日子時，他笑著說：「怎麼會忘記…」儘管當學徒的日子不好過，卻一直都很感激當時的師傅替他奠下的基礎，吃果子拜樹頭，後來在商場上，如果老師傅有想要承包的工程，鄭福森一定會退出爭取的行列。

### 一夕之間一切歸零

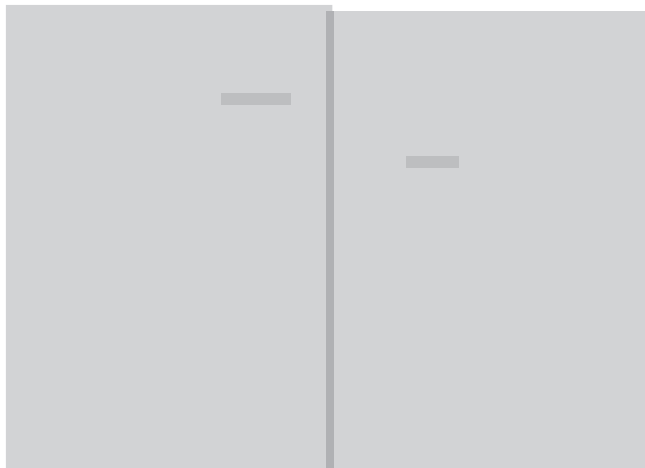
從軍中到社會，從領導階層到員工，再從員工到老闆，每一次轉換跑道都不容易，尤其當老闆，時間固然自由彈性，但思慮必須更周密、面面俱到，除了工作上的接洽、執行和收尾外，也不能忽略家庭的照顧。鄭福森始終秉持著有問題就立刻想辦法解決的態度，絕對不在事情發生的當下追究責任，因為這份勇於面對問題的魄力和擔當，義元一一克服逆境，穩定成長，還曾經有過員工近百人的榮景。

沒想到，民國89年，上游的營建商突然倒閉，義元被拖累，不只一夕之間一切歸零，還負債累累，跌到谷底。鄭福森不願牽連更下游的廠商，連房子都賣了。但他不氣餒，在兩年的時間內重振旗鼓，站穩腳步，東山再起。自此，他的行事作風轉為低調、守成，義元一方面繼續服務客戶，維修水



▲ 參與99年度及100年度的台灣區電氣公會出席代表大會。

電，另一方面進入中油體制，因為經驗豐富、品質優良，已連續四屆標得中油的案子。同時為協助榮民（眷）就業，鄭福森發揮榮民幫助榮民的精神，目前廠內員工就有十三位是榮民和榮眷。



▲ 各式證件照。

## 工作是給準備好的人

歸納事業成功的原因，鄭福森認為，與他在野戰部隊時所學到的領導統御技巧「疑人不用，用人不疑」有非常大的關係。過去白天帶兵，晚上還要分配工作，這是當老闆同樣需要的識人和調度能力。鄭福森重視「各司其職」及「充分授權」，他知道唯有信任自己挑選的人才，下屬才有施展的空間，「不怕錯，只怕不做」，所以，在選才或徵人上，他很注重能力、技術和人品，尤其是人品，進來義元的員工絕對要三不：「不喝酒、不抽菸、不打牌」，並且都經過長期培訓。鄭福森也以過去雇用的經驗，大力推薦榮民和榮眷，表示他們不但好相處、守規矩、做事情也很周全、負責。鄭福森說：「工作是給準備好的人，而不是給需要的人。」進一步解釋：「準備好」和「準備」有程度上的差異，他舉例經常有人來應徵起重機駕駛，保證自己會開起重機，鄭福森就會反問對方：「那你有證照嗎？」

他同樣也是如此自我要求，二十幾年來累積取得三十幾張證照，其中甚至包括X光的操作。雖然實務經驗豐富，但因為想要補強理論的不足，也曾經到台北科技大學受訓六十個小時，既而就讀二技的夜校，從星期一到星期

五每晚驅車前往台南上課，整整持續兩年，於民國94年底以第一名的成績畢業，第三名的同學問他要不要一起去考研究所？鄭福森答應了，結果同學意外落榜，而他錄取吳鳳科技大學的光機電暨材料研究所，考上的不是在職專班，而是一般研究生，他又「半工半讀」念了四個學期，也因為自身經歷的關係，唸起書來比別的公司同學都還要有動力。

## 研發太陽能供電產品

▲ 誰說父親不能與兒子「一起念書」？

但研究所並不好讀，除了課堂上課外，還有研究課程，往往進了研究室，經常就是禮拜一到禮拜天，從早到晚，再再驗證了第一天入學時，教授說的話：「研究生沒有禮拜幾，只有成果。」南部客戶依賴老闆帶來的安心感，即便義元的主管階層已經得到鄭福森充分授權，也累積多年工作經驗，水電工程行的生意仍然因為他去念書而幾乎少掉一半，但他仍然堅持完成學業，剛開始全班十五人入學，最後也只剩下十一名畢業。

鄭福森不但沒有因為蠟燭兩頭燒半途而廢，還注意到全球環境保護意識的漸漸覺醒，他考量台灣自產能源匱乏，絕大部分的能源消費均需仰賴進口，利用綠色能源的重要性益發彰顯。鄭福森發現在綠色能源的開發中，又

以太陽能供電系統和風力發電系統，因取之不盡、能將汙染降至最低，備受各國重視；他善用自己豐厚的水電工程實務經驗，選擇「應用」為研究方向，以「太陽能電池在日常生活中的應用」為論文題目，設計出一套中低功率的太陽能供電系統，並開發出

▲ 今(100)年由水管公會嘉義辦事處所舉辦的會員防火初訓管理人員講習，圖中為現任主任委員的鄭福森致詞畫面。

▲ 以「太陽能電池在日常生活中的應用」為題，開發出若干產品。 ▲ 各司其職的各式機具。

若干太陽能供電的產品，諸如：攜帶式電源、消費電子產品電源、緊急防災用電力系統和住宅用電力系統等。

成果也應用於日常家電品，使家用品可以同時接受交流電和太陽能電池供電。希望藉由這份研究，讓太陽能的應用更被民眾了解和接受，同時提升義元的開發能力，自傳統中小型水電公司轉型為新興科技，以貼近社會潮流所需。最後，鄭福森是班上第五位拿到碩士學位、順利畢業的學生，他也因為太陽能的研究成果而在和春技術學院兼課，今（100）年更獲頒吳鳳科大的傑出校友獎。

## 預作準備，危機處理

儘管一直在水電專業上精益求精，並且取得工程安全急救的證照，但身為老闆其實就是不斷的需要處理各種危機，先前有一位年輕人來應徵義元的堆高機駕駛，獲得任用，上工後卻總是顯得精神不濟，果然在一次工程進行中，因為一時恍神而受傷住院，對方的父母遠從台東來嘉義找負責人理論，鄭福森的處理方式是立刻前往醫院慰問員工、了解病況，並跟院方告知願意負擔所有的醫療費用，同時與家屬致歉、釐清責任。他再次強調，有問題就要立刻處理、承擔，不要忙著歸咎是誰的錯。

▲ 鄭福森（中）與參訪人員合照。

目前除了中油的工程外，義元水電也承接外面的小型水電工程，這樣的安排並不只是營收上的考量，鄭福森認為，雞蛋不能放在同一個籃子裡，雖然團隊在廠區內的運作相當穩定順利，但沒有人能夠保證永遠都會標到中油的案子，所以，義元需要持續與外界保持生意上的聯繫，確保通路的順暢以及自己技術跟得上時代變化。碰到危機，固然必須處理，但更要緊的是，得先從各個角度設想好未來可能會碰到的難題，預作準備，這也是鄭福森於軍隊戰略中學習到的前瞻性眼光。

### 挫折是鍛鍊韌性的最好機會

今（100）年4月，鄭福森被台灣水管工程工業同業公會的眾多委員們一致推舉為嘉義辦事處的主任委員，一任三年，除了義元的本

▲ 鄭福森今年獲頒吳鳳科技大學傑出校友的領獎畫面。

業外，更得持續推動水管工程事業整體的改良、發展及協調同業間或勞資雙方的糾紛，鄭福森樂在其中。他期勉跟他有相同經驗的人，在退役後應以自己的專長為基礎，或是要從自己的興趣出發。挫折是鍛鍊韌性的最好機會，不要害怕從頭來過；另外，就是要有決心和計畫，持續創造出一加一大於二的效果和價值，在市場上才有競爭力。對於未來，奮鬥了一輩子的鄭福森想要好好休息，慢慢將自己打下的一片天，交棒給目前正在就讀環境資訊的兒子與女兒，同時也已規畫好財務，除了退休後和老伴的生活費，以及對子女的投資外，更計畫將一部分的錢捐給慈善機構作公益，回饋社會。

結束訪談時，戶外依然飄著小雨，鄭福森沿著長長廊道，送我們離開中油廠區，途中彷彿憶起往事，有感而發地說：「人生啊！起起落落，你可以選擇普通的生活，平淡的過；也可以選擇創業，有冒險，有起伏，但最後也有別人得不到的成就感…」即使聲音輕的像雨絲，微笑的側臉仍透亮著無法形容的滿足。

# 馮慧智

## 從保全到社造，經營人的關係

戎裝歷：民國67年國防大學政治作戰學校政治系畢業，奉調陸軍703戰車群，曾歷練連輔導長、營輔導長、陸總情蒐組保防官、國防部反情報組組長、福利總處台南供配站主任。

榮民歷：民國89年上校退伍。

創業歷：民國93年創立「慧智公寓大廈管理維護有限公司」；

民國96年成立「慧智保全股份有限公司」；

民國97年成立「慧宇國際物業有限公司」。

成功座右銘：「選擇自己的長項來作，確定是自己的興趣所在，全心投入、全力以赴。」

馮慧智曾是軍中備受尊崇的保防上校，退役後從保全基層作起，於民國93年創立「慧智公寓大廈管理維護有限公司」，三年後陸續成立「慧智保全股份有限公司」及「慧宇國際物業有限公司」。慧智關係企業自兩張桌子、三名員工、一個服務案場起家，至今已擴展至新  
▲ 慧智公司服務社區檔案建置齊全。  
北市新莊、桃園市兩個辦事處，五百多名員工、九十個服務案場。不只負責保全工作，維護住戶居家安全，提供與生活相關的貼心服務，還輔導社區推廣社區營造，拉近住戶和住戶間的關係，其中更有「石清之水」、「麗寶經典」、「麗寶U生活」、「英橋典匠」四社區，陸續獲得優良社區的榮耀。而這一切不過發生在短短的八年之間。

## 正直、認真、務實，軍中三位長官的啟發

「慧智關係企業」的創辦人馮慧智，祖籍貴州盤縣，民國44年出生於彰化，排行老五，家中六名兄弟姊妹，因孩子多，且每個都剛好差兩歲，父母親經濟壓力大，所以從高中起就半工半讀，馮慧智賺取自己的學費、生活費，也貼補家  
▲ 馮慧智晉升上校時與父母親合影。

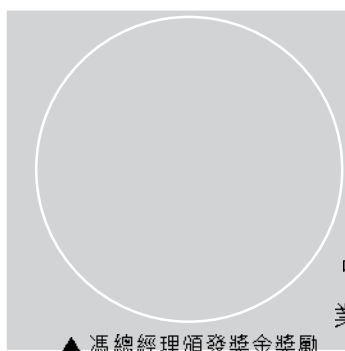
用。高中畢業後，一方面受到父親馮澤忠在裝甲兵戰車部隊服役的影響，一方面希望減輕家裡的負擔，於是選擇軍校就讀，考上國防大學政治作戰學校政治系，同期的同學感情融洽，即使是畢業三十三年後的現在，他們都定期舉辦同學會。馮慧智因在校期間表現優異並具有領導特質，目前已一連四屆都被推舉為會長。

▲ 馮慧智暨同學會幹部與老校長朱中將合照。

民國67年畢業，分發金門古寧頭兩年，返台後奉調703戰車群，曾歷練連輔導長、營輔導長、陸總情蒐組保防官、國防部反情報組組長、福利總處台南供配站主任。民國89年上校退伍。軍旅生涯的這二十幾年間，馮慧智表示，有三位長官對他的影響最大。第一位是他在703戰車群擔任中尉連輔導長時的中校旅處長：薛引將軍。薛引將軍非常重視溝通和待人接物，對部屬總是以鼓勵代替責罰，加上文筆好、文思泉湧，馮慧智形容：「任何文章只要經過他的手，就清水變雞湯。」不只對他的行事作風有深刻影響，許多學弟也認為薛引將軍讓人難忘。

▲當選99年政戰校友楷模接受表揚。

第二位長官則是民國78年擔任兵工署政戰主任的孫忠信將軍，馮慧智轉任保防，就是受到孫將軍的鼓勵。「保防官」在部隊的編製屬於保防安全部門，主要負責單位各項保密防諜和軍事安全的工作，孫將軍認為，稱職的保防幹部，必須具備忠誠、公正、敏銳、細心等特質，除此之外，他也是一位寬容大度的長官。當時有少校要升中校，安全查核的資料上卻寫著對方在擔任中尉時的「某年某月某日，打麻將。」，孫忠信一看，命人書掉，認為都已經從少校要升中校了，中尉時打打麻將的事，就算了吧。當時，在一旁的馮慧智，對長官的明理和氣度印象深刻。



▲馮總經理頒發獎金獎勵績優主任。

因為孫將軍的賞識與肯定，他勇敢地投入保防體系，在陸軍總部歷練情蒐組和保防官，擔任保防官期間，從來不會預設立場，不會為了辦人而蒐羅證據，由於就事論事，甚至曾因此而平反了一名被誤會的弟兄。民國82年，調任基隆反情報組中校組長。這些機緣和經驗，再再奠定了他在保全業的基本條件和技能，讓他退伍後能順利轉業。

第三位長官是田樹勳中將，民國84年田中將任職福利處處長，在他的保薦下，馮慧智榮調台南供配站主任，三年後，晉升上校並於民國89年退伍。在軍旅生涯二十一年間，馮慧智獲頒十枚功績獎章、兩枚忠勤獎章。馮慧智說：「薛引、孫忠信及田樹勳這三位長官，在人格特質上都有一些共通點，像是：正直、認真和務實。」成為他的學習典範。

▲馮慧智代表楷模，致贈榮民的故事紀念光碟給馬總統。

### 從兩張桌子、三位同仁、一個社區開始

退伍後，因為在軍中保防工作上的豐富經驗，馮慧智選擇保全業為目標轉換跑道，一開始是應徵主任，但主管覺得，以他的資歷更適合當

▲慧智保全榮獲98年桃園縣榮服處表揚績優廠商。

業務。因此他開始從軍中備受尊崇的保防上校，變成保全業最基層的業務人員，不只要面對陌生的領域、全新的工作內容，更重要的是：身段的柔軟、心態的轉變。馮慧智勤學、勤問、勤跑，秉持著自信勇往直前。掌握要領後，案場一個接一個來，短短兩年半內，累積到三十二個案場。

同時，因為領有退伍獎金，一直有許多朋友建議或試圖說服他，動用那筆資金去購買房地產、股票、期貨…等誘惑很多，但他仍不為所動：「你要別人的利，別人要你的本。」，相信腳踏實地、穩紮穩打的效果，絕不貿然投資。民國93年，經過深思熟慮，才毅然決定和一位事業上的好夥伴，同時也

▲各類楷模與馬總統大合照（馮慧智第二排左四）。

是榮眷身分的金美慧共同創業，合資自組「慧智公寓大廈管理維護有限公司」。

剛開始辦公室在地下室，僅有兩張桌子、三位同仁、一個社區案場，但他們以誠信、務實的精神，不取巧，耐心累積口碑，加上公司各項制度健全，皆依據勞基法和正常管理機制運作，在三年後陸續成立「慧智保全股份有限公司」和「慧宇國際物業股份有限公司」。創業四年內，即獲頒ISO國際品質認證證書，因為服務品質良好，靠著住戶的推薦和口耳相傳，從服務一個社區，到五十個社區，幾乎是平均每個月，就會增加一個由慧智物業管理與保全公司進駐的公寓大廈。

民國97年、98年，慧智公司被行政院退輔會評選為優良企業廠商，99年申請職訓局個別型計畫，一舉通過補助教育訓練經費，這在保全業十分罕見，馮慧智表示，他們沒有請公關公司操刀，而是自己內部人員齊心協力撰寫計畫，能夠得到職訓局的教育補助，除了公司原本良好的績效外，相信也是因為這個努力的過程被公部門看見並重視，最後更得到TTQS評鑑「銅牌獎」，顯示他們在經營管理和教育訓練的品質管控上，儼然是國家認證的標準。

持續至今，慧智公司已具中型民營企業規模，有新北市新莊區和桃園市兩個辦公處、五百多名員工、九十個服務案場。除了創造就業機會，照顧到五百多位員工和員工的家庭外，更以服務九十個公寓大廈社區為己任，也就是說，目前將近有六萬多位住戶因為慧智關係企業而得到生活的安全、方便和幸福。

▲ 慧智保全關係企業團隊大量聘用榮民榮眷共創事業。

▲ 馮慧智向朱校長伉儷致贈24期會刊。

▲ 馮慧智獲頒桃園縣榮服處97年度績優廠商，與張占奎處長合影。

## 成功關鍵：二專、三本、五要

問及事業成功的關鍵，根據這幾年來的經驗，馮慧智歸納出「二專、三本、五要」。

二專是「專業」和「專心」：選擇自己的長項來作，確定是自己的興趣所在，全心投入、全力以赴；三本為「本人」、「本錢」、「本

▲ 97年榮民節馮慧智接受漢聲電台長青樹節目專訪。

事」：靠自己打拼，有足夠資金作後盾，有經營管理的能力；五要則是：要真誠務實、要知法守法、要旺盛企圖、要穩紮穩打、要求新求變。

綜合以上，就是慧智公司在短短時間內異軍突起的原因，他們力求扎根厚實，但同時擁有狂熱的企圖心、不斷精益求精的前瞻性眼光。一般人對保全的印象可能還停留在門禁管制、訪客登記、車輛出入的管理，慧智公司卻不只負責住戶的安全，更以飯店式的管理方法替大廈居民服務，例如代叫計程車、衣服代收送洗、代購高速公路票，完全不另收服務費。

再者是形象的建立，慧智公司所服務的案場，都是由優質建設公司推出的高級社區，所以，慧智的工作人員，舉凡社區主任、秘書、保全，身上的衣著均經過精心搭配，馮慧智比了比自己的領帶，甚至細緻到連領帶和領帶夾，皆是以慧智公司的LOGO去設計，整齊劃一、簡單好看。有精神有紀律，經常是慧智公司的工作人員給居民的第一印象。

## 一戶一菜、社區刊物，拉近鄰里距離

馮慧智不想只是創造一個「賺錢」的公司，更想建立一個能「賺得人心」的團隊，因此，民國

97年，他開業界風氣之先，設立「公關部」，知人善任的找來長春藤雜誌前副社長侯一罡擔任協理，

▲ 馮慧智在績優廠商表揚大會上致詞。

開始主動向公部門接洽，輔導社區運用政府資源，從事社區總體營造。所謂

「社區總體營造」就是透過社區內每一個人的力量，共同發想，經營打造出大家所期待的環境，初期可以藉由民眾參與，撰寫計畫，由下而上爭取資源，繼而舉辦活動或編輯刊物，凝聚居民對居住地的共識與認同，喚起公民意識，共同思考社區的方向，最終希望社區自主，達到永續發展的目標。

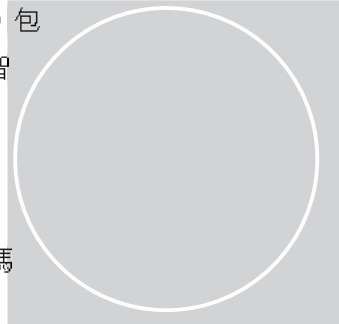
▲ 100年2月25日馮慧智接受政戰校友會頒贈感謝狀，感謝其對校友會之奉獻。

由於居民不見得有時間或有辦法處理計畫等複雜的程序，慧智公司的公關部就專職負責社區和公部門間的協調，透過與住戶代表開會，討論出居民共同的意願，於有限的預算裡，輔助居民作些事情，來熱絡鄰里的感情。可是，公寓大廈型的社區很容易因為居民忙碌或沒有共同記憶，而缺乏互動、自我封閉、孤立。面對這樣的困難，慧智公司是怎麼解決的呢？

馮慧智表示，需要由簡單入手，例如他們曾經協助社區舉辦「一戶一菜」的活動，邀請住戶們每一家提供一道拿手菜，每一戶都會有一張名牌，上面寫著住戶的名字和菜餚的名字，互相分享，當然，有的人會多準備一點，可能三道菜或五道菜，有的人會插花來美化餐桌，有的人幫忙搬桌椅幫忙布置，透過美味的食物和「共同完成一件事」來認識彼此，感覺非常溫馨。

正是以這種一步一腳印、不好高騖遠的方式，加上積極參與文化局所舉辦的培訓課程，慧智公司在社造上也有了一番成果，像是經由他們輔導的四個案場「石清之水」、「麗寶經典」、「麗寶U生活」和「英橋典匠」陸續獲得優良社區的榮耀，甚至台中市160位社區主委慕名前來觀摩研習。他們也協助社區推動兒童劇場、音樂會、舉辦藝文講座、親職講座和跳蚤市場。

最讓人印象深刻的是，各個社區的社區報，包括遠雄未來式、昇捷水芭蕾、美麗宮庭等。慧智公司替居民上課，教學簡單的編輯軟體，擔任顧問，協助拉廣告跟贊助，之後，放手讓居民去編採、設計。完成的刊物，社區裡人手一份，小朋友的文章被刊出來了，臉上的開心和成就感，對馮慧智而言，就是一種無形卻實在的滿足。



▲ 老校長朱致遠中將蒞臨24期同學會，馮慧智陪同做校園巡禮。

### 重視員工的福利和教育，商道即人道

從保全工作到社區營造，是慧智公司從服務到管理再到經營的路，經營甚麼呢？經營人與人、家與家、社區與社區和社區與公部門的「關係」。原來，保全的功能不只是抵禦不懷好意的外人，更可以將住在同一個社區的居民環抱在一起，慧智公司之所以能夠走到這樣的程度，協理侯一罡的專業和勤奮不在話下，但馮慧智識人用人的眼光更是關鍵。

每每提到員工，馮慧智都是讚不絕口，他認為公司之所以在短時間內茁壯得這麼快、這麼穩，曾在外商公司上班、擁有財務管理專才的金美慧，以及侯一罡協理和吳協理，都是重要功臣。聊到公司的兩位大專工讀生時，馮慧智也立刻比起大拇指，誇讚他們的辦事效率，指出半工半讀不簡單。慧智公司最有名的一點，就是他們對員工的貼心。

除了「待遇好、制度優、福利佳、互動夠」外，馮慧智更注意到許多小細節，例如每個月十號發薪水，如果十號剛好是禮拜天，一般公司行號可能會選擇順延一天，禮拜一再匯入員工戶頭，但他堅持：「只能提前，不能延後」，禮拜五就會發薪水，他認為對員工的心理而言「差一天都差很多。」同時，慧智公司有一項非常人性化的制度，就是在每個月二十號

▲ 當選98年度中央軍事院校傑出校友，接受會長陳鎮湘上將頒獎表揚。

跟三十號都可以先預支薪水，不需手續費，減輕員工的經濟壓力。除此之外，中午用餐時間只要馮慧智在辦公室，大家的便當錢一定都是他付的，有時候下午還有小點心，雖然便當、點心不會貴到哪裡去，但這份心意—「老闆有在關照我們」的感覺，員工都深深體會到。

▲ 退輔會訪談照片。

馮慧智說：「疑人不用，用人不疑。」強調互相信任的重要。

慧智公司也非常注重員工的教育訓練，不同職位、不同階段，都會有相對應的課程內容，平常開會也會反覆提及公司的經營理念和目標，溝通觀念，更有一套考核標準，而且相當嚴謹。此外，還設置儲備幹部，以因應不時之需。馮慧智表示，在公司人事管理上的許多「撇步」，皆是來自於軍中制度的沿用。

不只對內，對外也堅持「不貪」：保全進駐大廈公寓時，通常必須找清潔與水電當協力廠商，一般的「行規」會抽成，但慧智公司絕對不抽成，報多少的價錢就是多少的價錢，唯一的要求是「做好」，不能砸了慧智的招牌。這樣處理的效果是，清潔公司和水電公司都很樂於跟慧智保全合作，選擇也就更多，而

▲ 馮慧智接受馬總統召見握手致意。

可以從中挑選出品質最好的。與同業間，則不道人是非，加上始終正派經營，成了公部門的最佳選擇。這些都再再驗證了馮慧智的深刻體悟：「商道即人道」，多一位朋友，多一扇門。

## 以身為榮民為榮、以協助榮民就業為己任

儘管準備周全，但從事保全業其實就是不斷的在處理危機。以最近的狀

況為例，今年7月由慧智公司負責管理的某大廈，曾因為該大廈管理委員會針對住戶的導盲犬張貼告示「飼養動物不得違反公共衛生」，而引起住戶不滿，發送新聞稿，當天記者會上來了十多家媒體。慧智公司的處理態度是先釐清責任，追查布告是誰貼的，發現並非慧智公司的人員張貼，繼而與住戶和管委會善意溝通，取得對方諒解，最後雖然新聞仍有刊出，但對公司名譽的傷害已減至最低。危機處理需要判斷力、領悟力，更需要尊重和誠意。

▲馮慧智接受桃園縣榮服處張占奎處長頒贈認養遺孤感謝牌。

馮慧智始終以身為榮民為榮，他不但在民國97年當選行政院退輔會的榮民楷模，更從公司創立以來，就一直協助榮民朋友就業，曾陸續聘用的榮民榮眷共有兩百五十人之多，目前在職者仍有七十餘人。甚至成立「特勤隊」，人員都是從軍中特勤相關專業機構退伍的人，經過嚴格管控的訓練制度，具有專業的執勤品質和團隊紀律，能替高級案場提供最高等級的安全維護。他也響應由退輔會發起的「榮民遺孤認養運動」，在民國97年主動認養中壢市的孤兒，每月捐款三千元，至今孩子跟媽媽都很感謝他。馮慧智認為榮民是國家培養的人才，已具備相當的經歷和基本條件，就業關鍵就在於能不能放下身段，是否有足夠的決心以及萬全的準備。

▲馮慧智在重陽節認養遺孤相見歡活動中致詞。

# 李弘琛

## 補胎達人，補出自己的一片天

戎裝歷：民國74年於空軍通訊電子學校畢業，任職空軍戰術管制聯隊。

榮民歷：民國84年空軍少校退伍。

創業歷：民國84年創辦「快利帝企業社」；  
民國96年更名為「快利帝有限公司」。

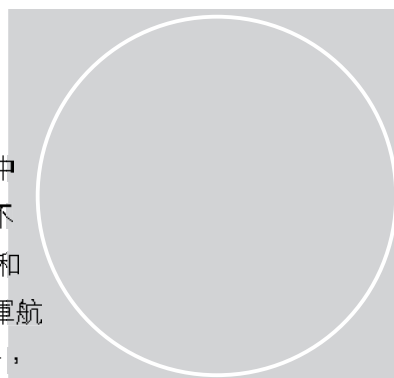
成功座右銘：「人生不能離開四個字：是非對錯。」

李弘琛的「快利帝股份有限公司」坐落在斗南鎮上，ㄇ字型建築，中央為修補輪胎的廠房，左邊製造補片，右邊有辦公室和交誼廳。這座工廠是全台灣唯一生產鋼絲輪胎和尼龍輪胎補片的地方。產品不但獲得國際ISO認證，還外銷到馬來西亞、中國大陸和澳洲等地。李弘琛不侷限於舊有市場，十幾年來不斷研發創新，以安全為最高原則，開發出可以媲美德國大廠的輪胎補片。

▲ 補胎作業進行中。

## 為學習進軍校，險引發家庭革命

李弘琛，雲林縣斗南鎮人，自斗六高中畢業，想再繼續念書，但那個年代大學並不好考，沒有上大學，退而求其次，在軍校和警校間，選擇了空軍通訊電子學校（今空軍航空技術學校），錄取後差點掀起家庭革命，原因是李弘琛為閩南人，父親是地方知名代書，在當時的時代背景以及地方民情裡，閩南人去念軍校、當軍人，不算是很光榮的事情。但拗不過李弘琛對於學習的熱情，父親不得不放手讓他踏入軍旅。進入軍校就讀期間，李弘琛變得明顯懂事、也規矩很多，父親才轉而支持他的決定。



▲ 準備補胎作業的工作台，附件擺置許多神秘的補胎工具。

民國74年畢業，李弘琛服務於空軍戰術管制聯隊。提起空軍，一般民眾的第一印象大概是戰鬥機或防禦砲彈，但在這些比較容易被看見的單位背後，其實還有一個非常關鍵的「戰術管制聯隊」，他們的主要任務即是擔任早期預警和戰術管制，確保領空安全，使敵人不敢越雷池一步，默默扮演

「台海耳目」和「真正第一線」的角色，正因為他們是如此重要，所以，對於各個程序的要求都非常嚴謹，到達分秒必爭的地步，在戰術管制聯隊的這段期間，培養了李弘琛處事細心的個性。

### 行事清廉寬容，連賣菜的都知道

服役十年間，他曾擔任助理管制官，而後當上管制官後，接受了教官訓練。擔任教官時，學習如何採購和作帳，由於李弘琛行事做風清廉，商家都非常願意跟他配合。李弘琛表示自己去菜市場採買，總會將私人的錢放右邊口袋、公款放左邊口袋；有一次他跟攤販爭取折扣，攤販竟阿沙力的一口答應，讓他十分訝異，想不到，接下來更讓人訝異的是，攤販們有注意到他會將錢分開使用，原來其實賣菜的人都知道！

▲ 快利帝公司裡有許多補胎工具是李弘琛的研發，並未量產，也沒有對外銷售。

李弘琛也受到當時中隊長洪文童的啟發，學習人事管理和領導統御的技巧。洪文童告訴他，在符合規定的狀況下，要作一位「行為上寬容的長官」，讓他印象深刻。所以，對於士兵的假期，他從來不會無故扣假，李弘琛舉例，曾經有一位學弟的外祖父過世，難過的拿著假單要請他核准，他看了一眼後只說：「你這個…不符合規定啊。」學弟著急的快飆淚：「哪裡不符合規定？」李弘琛說：「祖父母過世，可以請五天啊，你只填了三天。」遺憾的是，帶給他重大影響的洪文童，卻於民國79年飛機失事因公殉職，李弘琛非常懷念他。

### 多勞，就是多學，成為優良教官

李弘琛擔任教官期間，因為演習的關係，需要不斷地到處巡迴，他待過位於三芝鄉竹子山的ACC空軍空中管制中心，高雄大崗山、新竹、苗栗、屏東，最北則到過馬祖列島的東引鄉…幾乎所有的陣地都去過，時間長到當他

回去連部時，連警衛都問：「你是傳說中的首席教官嗎？」能者多勞，李弘琛進一步的補充道：「多勞，就多學。」接連的巡迴，不只讓他從此更容易適應新環境，也帶來意外的收穫：打開了他的眼界，日後他對於各地人文發展的觀察變得非常敏銳，人文發展就是一個地方

人們生活的水平，而所有的商機都必須從人的生活開始挖掘。但當時的他並不知道，此刻的奔波忙碌與體驗，都正在悄悄的為以後的事業奠定基礎。

就是在這些優異的表現下，李弘琛於計畫退伍的前一年，被提名為空軍優良教官，他謙虛的不想報名，想將機會留給別人，但連上堅持：「你一定要報！」空軍獲得這項殊榮並不容易，後來果然被他一舉拿下。隔年因為個人生涯規劃，服役十年的他，光榮退役，離開軍中。原本想當業務，但父母親已經年歲老邁，健康狀況不太好，所以他希望留在故鄉工作，能夠就近照顧，然而環顧四周，待在斗南鎮能做甚麼呢？

## 沒人作、有需求，決心這裡求突破

在徬徨、猶豫中，幸好太太的哥哥在輪胎公司擔任總經理，看見補胎市場的需求，也看中李弘琛的專業、好學和聰穎，強力建議他投入這塊市場，於是，他開始審慎評估，輪胎修補，雖然辛苦，容易弄得滿身汗穢，

▲ 與員工合照，右為資深員工，也是榮民。

但正是因為這樣，沒有甚麼人願意做，客戶卻還是有需求，加上補胎技術有難度，於是他請太太的哥哥替他「補習」。李弘琛形容，就像來專訪他這樣，舅子也是在茶几旁跟他聊了兩個半小時，民國84年，他就用微薄的退伍金在斗南鎮上創辦「快利帝企業社」。

營業項目主要是輪胎修補研究、輪胎修補技術改良，頭一兩年在資金的運用方面非常吃緊，因為既有市場不容易打進，但李弘琛寧願自己不領薪水，也絕對不欠員工薪水。他也運用剛創立的時間，反覆練習補胎技巧，不斷的從做中學，力求把根基打好，並嘗試作系統分析，既然原本的市場很難打進，那就從改良補片和工具切入，下定決心要有所突破。等技術到達一定的層次時，李弘琛前往雲林縣最大的輪胎行，向老闆毛遂自薦：「我可以處理好。」老闆雖然半信半疑卻還是讓他嘗試，結果發現他的技術真的不錯，加上佩服他的膽識，從此以後都會幫忙介紹生意。

### 創新研發，國內唯一生產補片工廠

李弘琛表示，全新的輪胎是「賣方市場」價格，賣家說了算，但輪胎修補則是「買方市場」，因為不確定因素多，經常容易被顧客要求折扣，甚至是非常不合理的低價；再加上台灣市場的輪胎修補，一直以來都依靠外國提供技術，不只如此，輪胎修補所使用的補片，也均受到國外進口成品規格的限制，無法滿足高速路面的需求。意識到這些困境，也就看見未來的趨勢，李弘琛加快自己創新的腳步，除了修補輪胎外，更是持續研發適合台灣路面的補片。

▲ ISO國際認證。

▲ 中華民國專利證書。

他強調：「輪胎補片不只要考慮本身的實用度和美觀度，更重要的是快利帝跟別人不同的一點：我們還會把路面的狀況考慮進去。」就是這樣前瞻的眼光，願意比別人多想一步，終於，在民國89年，設廠四年後，正式向經濟部工業局申請工廠登記，項目為補片製作，目前仍是國內唯一一家生產鋼絲輪胎和尼龍輪胎補片的工廠。

### 技術專精、品質優良，榮獲國際認證

台灣的輪胎分為鋼絲輪胎和尼龍輪胎兩種，因為尼龍輪胎不耐磨，約自五年前，與鋼絲輪胎的使用比例漸漸變為二比八，但由於鋼絲輪胎沒有內胎，在修補上必須更仰賴技術的專精。所

以，不斷於品質、技術上追求進 ▲ 中、英文專利證書。

步、安全的快利帝，他們補片的柔韌度已經可以媲美德國大廠，在市場上也就越來越獨特和占有重要的地位。李弘琛不但獲得國外的訂單，接連受邀到馬來西亞開課，馬來西亞的大老闆還把自己的兒子送到他的工廠受訓兩個禮拜，甚至大陸的廠商也準備了地和工廠，就等他過去傳授技術。

尤其讓李弘琛開心的是，去年10月，快利帝通過了國際ISO品質認證，這份肯定他歸功於從軍時的紮實訓練。他在澎湖的時候，曾經寫過駐地戰備計畫書，有這樣的經驗，申請國際ISO認證，他沒有找任何顧問公司操刀，只是和在英商公司擔任總經理的朋友要計畫書來參考，就自己摸索，親筆完成。

### 從無到有的創造力，重視員工權益

歸納事業蓬勃發展的原因，李弘琛認為，軍中的經歷絕對有加分的作用，例如他的研究開發精神：以前從軍的時候為了節省成本，他自己動手製

作大家的通行證，從拍照、製版到完成，不但降低成本，還因為直接使用底片，誤差小，品質好。他說：「軍中是一個很好的系統，去思考如何從無到有。」；又比如在人事上的領導統御技巧：快立帝現在有十二位員工，六男六女，女性負責補片製作，男性則負責較需要力氣的輪胎修補，員工多數是固定班底，不少草創初期的老員工，就連最年輕的也已經來了三、四年，其中甚至還有他民國79年在澎湖認識的士官，退伍後選擇他的工廠就業，直到現在。李弘琛是怎麼辦到的？

他說，就像以前服役的時候，每個任務執行前都會先對該任務進行指示，任務結束後開會檢討，提出問題和解決方法，加強說明缺失。這種方法能夠訓練思維的細膩，加上大家開誠佈公的討論，能夠營造出團結的氛圍，不搞小圈圈、小團體，絕不藏私。他也非常重視員工的權益和健康；工廠的研發，除了希望替顧客創造出更好的產品與服務外，也曾經因為觀察到員工的需求，而改良工具，製造出更省力好用的器材。

軍中事事講求SOP（Standard Operating Procedure標準作業程序），這對李弘琛的研發來說也非常有幫助，他表示，過去在軍中考試，沒人教他，自己拿了一本SOP的書研讀，後來正式上考場，他作了一遍以後，考官問：「誰教你的？」李弘琛回答自己看書學的，考官說：「你最標準！」心理特

▲ 李弘琛不侷限於舊有市場，十幾年來不斷研發創新，以安全為最高原則，開發出可以媲美德國大廠的輪胎補片。

質上，更包括使命必達的責任感、說一是一、克勤克儉和務實的個性。他從來不躁進，例如國際ISO認證，李弘琛說：「五年前就想報名了，但因為那個時候報名費很貴，加上工廠的事情繁雜，也實在抽不了身。」所以他持續觀察，按部就班的等到了現在。

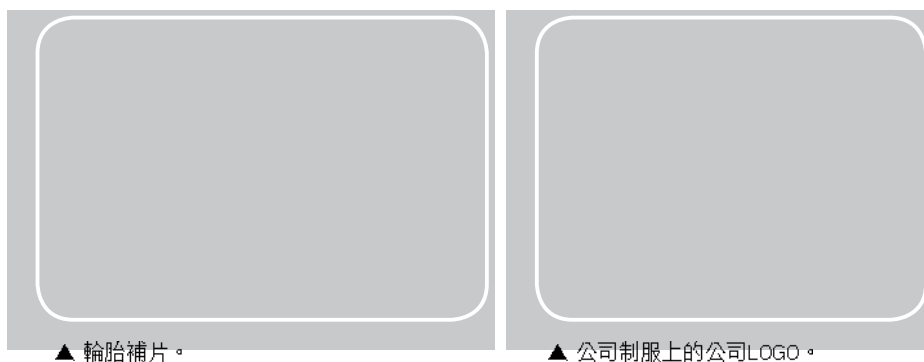
### 執行力和觀察力，累積人脈變老師

工廠內大大小小事物李弘琛都會先親自操作過，他不會只有嘴巴講講，有一次帶新人，他示範過補胎的流程和順序後就離開了，兩個小時後發現員工沒有辦法搞定，他只用一隻右手在很短的時間內完成，第二次換成非慣用的左手，想不到，也是立刻就用好，員工嘖嘖稱奇。李弘琛說：「這些都是練出來的。」強調：「當軍人，出去甚麼都做不好很丟臉！」

一般人看事情，如果能從1看到100已經非常周全，但他要求自己從-100看到100，連反面都要設想到，這說起來簡單，實際執行起來卻需要相當敏銳的觀察力。問起他優異的學習能力來自何處，李弘琛表示，高中時代的國文老師給了他一個啟發，老師曾說：「課本上的『你、我、他、的』這四個字都不必看。」教導他們看事情要看重點。

不只是心理素質或辦事能力的鍛鍊，在軍中的十幾年，也替他累積許多人脈資源，例如他軍校時一位同學的弟弟，現在服務於南投草屯的南開科技大學，學校需要業界講師，分享

▲ 這座工廠是全台灣唯一生產鋼絲輪胎和尼龍輪胎補片的地方。



在外從業的心得和經驗，同學立刻想到他，延攬他到學校上課，李弘琛曾經連續兩天滿堂的課，講到口乾、站到腿軟，現在甚至連「老人福利」都可以教授。不只教書，他也上課，為了補強自己在電腦資訊上的不足，到吳鳳科技大學進修資訊管理系。

### 堅持自己的個性，了解自己的能力

現在的李弘琛不只事業順利，家庭也很美滿，太太念會計出身，當初為了跟他一起經營快利帝，特地去學Power Point、Photo Shop等電腦軟體，他驕傲的指著牆面上的一張證書說：「這個版型就是我太太作的！」而李弘琛的兩個兒子從高中起就自動自發的在工廠打工、見習，  
▲ 補胎工具。

他的大兒子現在在當憲兵，適應良好，同袍問他：「你都不會覺得長官囉嗦嗎？」，兒子調皮的回答：「哪有我爸囉嗦？」李弘琛從來不溺愛孩子，他認為要給孩子空間摸索，要放手，讓他們去嘗試，甚至跌倒，那爬起來的過程和力氣才會是真正屬於孩子的。

對於也想小本創業的榮民後進，能給的建議是？他說：「人生不能離開四個字：是非對錯。」他表示一個人的價值判斷、觀念操守最重要。其次是要堅持自己的個性，了解自己的能力和能力，腳踏實地的作，等到基礎穩固，再求創新。「創新」是不屬於過去的邏輯或想像，一開始不一定會被別人接受，那就要想辦法說服對方，同時也不要故步自封。如果有榮民、榮着對修補輪胎、製作補片這一塊有興趣，李弘琛以過去的經歷將心比心，願意用兩三個月的時間輔導其就業，即使學成後，想到別的地方工作，他也可以幫忙推薦到其他工廠。

至於未來，快利帝最近正進行著與機械相關的國際ISO認證送件，此外也跟國立虎尾科技大學產學合作，以後有擴廠的計畫，目前正在找廠地。李弘琛說：「補胎和再生胎不同，技術必須要更專精，現在全世界雖然有兩三百家補胎廠，但真正談得上品質優秀的，大概不到五根手指。」他的目標，就是要擠進這五根手指內！

▲ 快利帝公司至今規模可觀，經手作業的輪胎種類繁多。

# 蔡龍和

隨波不逐流，化危機為轉機

戎裝歷：民國71年入伍。

榮民歷：民國80年上士退伍。

創業歷：民國89年。

成功座右銘：人生無所求，平安穩  
定就是一百分。

在這個電腦儼然是家庭標準配備、路上行人都在把玩智慧型手機的資訊爆炸時代，3C科技、網路通訊，成為台灣最大眾化的熱門產業。早在民國80年初期，電腦CPU剛發展到386，人們還必須依靠程式語言與電腦溝通的時代，早就有一群人默默地在資訊產業間鑽研，沒有品牌概念，單純透過代理及通路建立，將國外先進的資訊技術同步引進台灣，透過資訊全球無距離的優勢，逐漸在國內資訊產業發跡。這群默默伴隨資訊產業發展的螞蟻雄兵，是台灣科技發展的見證者，更是這條康莊大道的開拓者；這群開拓者當中，也包含了退伍軍人。

台南這個秀麗古都，給人的印象總是文化、歷史層面的精神意涵。有別於其他都市給人的喧囂及忙碌，時間在台南彷彿靜止一般，踏遍這座充滿古蹟的舊城，台南生活總是給人悠閒的感覺，也永遠都能感受到那獨特，並與文化深深結合的城市氛圍。在台南這個南方文化重鎮的網路科技公司，初次聽聞時只覺有些突兀，那是一種科技與文化衝突性的結合，卻也正是本次專訪人物——蔡龍和人生的最佳寫照。彷彿是被波浪拍打而前進，蔡龍

▲ 因為業務需求，從軍時期的蔡龍和，得以使用當時不普及的電腦，這是他與資訊產業的第一次接觸。

和的人生看似被蹣跚的步履推向前，卻又彷彿是照著他的自我意志運行，隨波卻不逐流。蔡龍和，是一位被大時代推進軍校的退伍軍人，也是為在電腦還不普及的年代，就看見未來趨勢，從專長的機械領域毅然轉入資訊產業的開拓者。

### 小學作文簿，寫下當兵的志願

初見蔡龍和，只覺一陣驚訝。有別於一般螢光幕前西裝筆挺的資訊產業老闆，他穿著簡單的Polo衫及西裝褲，給人感覺完全沒有距離感。

回想當初報效國家從軍的理由，他先是尷尬的笑了笑，提起小學時期曾經在作文簿上寫過的志願——當兵。這個大家都參與過的童年回憶，對照後來的人生經歷，蔡龍和現在想起，覺得煞是有趣。回歸現實，真正促使出生於民國55年的他從軍的理由，其實與同年齡許多男孩子相同——家庭經濟對於升學的不允許。當時他為了能進一步提昇自我的知識技能，選擇了比就業拜師學藝更具生活保障的軍隊生活。能提供專業教育訓練、生活照料及薪水的軍隊，對當時的他而言，無非是最適合卻也不不得已的選擇。

▼身為技術士官又擔當一條生產線職務，直到退伍前長官才肯放行讓他到金門出差。

▲比起其他年齡相符的同學，蔡龍和表現出的成熟及領袖特質，帶領他步上創業道路。

對蔡龍和來說，這是他人生中的第一個波浪。因為大環境不允許，而無法選擇一般求學道路的他，來到軍中，雖然踏入了軍旅，他的內心卻相當清楚。他所希望的生活並非僅止於學習戰術訓練的軍隊管理，他更想藉由當兵的過程，積極充實專業技能面，成為未來進入社會後的養分。

於是在接受基礎軍校教育後，他選擇了較具技術性的軍隊工作，進入陸軍技術士官班接受專業的機械養成訓練。人生的第一道波浪，他隨波但不逐流，因為他深刻的認知，擁有技術才能擁有屬於自己的財富。

### 軍中當學徒，培養專業汽車技能

談起軍旅生活，蔡龍和的經歷似乎比起其他接受一般正規軍隊訓練的榮民，還要豐富許多。有別於著重領導統御面的軍隊戰術訓練，技術士官班的技術養成中，他接受的是專業輪形車輛維修及改裝的機械專才教育。軍隊任職期間，更擔當重任的扛起軍車工廠的一條生產線，負責車體零件的生產及維護。這一段經歷對他而言相當難忘，更是極為重要的一個養成階段。尤其當時為了強化他們專業機械知識，時常會有美軍的技術人員前來進行教育訓練，透過與國際接軌的知識培養，進而開闊了蔡龍和看事物的眼界。

許多工作上的任務需求，對他來說更是一個學習面對、解決問題的難得經歷。蔡龍和記得，當時國軍使用的軍用車輛，還是美國二戰時期的汽油引擎車。為了改善車輛耗油及減輕

▲ 每日與車輛、機械為伍，蔡龍和的軍中生涯是黑手生活。

▲ 八年的軍旅生活，透過對軍用輪行車輛的維護及改裝，奠定蔡龍和對專業技術的養成，更讓他了解技能的重要性。

軍隊支出，他們首要的任務就是對車輛引擎進行改裝。發現問題、找尋方法及解決問題，讓他學會面對問題的正確態度，無形中強化了未來創業道路上的利基。

對他來說，影響最深

▲年輕時期的蔡龍和，面對未知的人生，心中早已對未來有初步的計劃。

的還有因應業務需求，而進行電腦作業的經驗。在軍中除了一般機械的黑手工作，蔡龍和也必須使用電腦進行一些文書處理的事務。在當時CPU規格只有286的時代，電腦普及率還不高，更是相當昂貴的奢侈品。在如此的因緣際會下，蔡龍和跟電腦有了第一次的親密接觸，從中他慢慢培養出對資訊產業的熱愛，並看出未來電腦對生活的重要性。這個時候，屬於他的未來雛形，悄悄地逐漸成形。

▲雖然是技術士官，因為一樣是當兵，所以蔡龍和也經歷過站衛兵的生活。

### 對資訊的熱愛，甘願從頭起

對電腦及資訊產品產生興趣後，為了強化資訊方面的技能，蔡龍和休假不像其他同學把握機會，開懷的玩樂；他利用難能可貴的休假時光，到補習班上課，充實電腦技能。隨著越來越深入0與1所構成的數位世界，蔡龍和更加的確定自己對於資訊產業的熱愛。民國80年退伍的他，雖然也曾考慮學以致用，利用軍隊學來的機械技能，找尋汽車產業相關的技術工作，但對於資訊的熱愛，仍始終縈繞在他的心裡

同時，蔡龍和彷彿已經看到未來的雛形，透過對電腦及車輛機械兩種技術的熟悉，他認為未來的世界，機械與資訊將是密不可分，資訊也不再只是電腦計算機那麼單純的元件。

幾十年後的今日，放眼今日越來越電腦化的汽車市場，以及充斥市場各類資訊3C商品，竟與當年他的概念相當吻合。對於專業的知識培養及創造力，讓蔡龍和決定相信自己的直覺，毅然決然的投入資訊產業。

▲ 望著過往當兵留下的點滴回憶，蔡龍和有著滿滿的回憶。

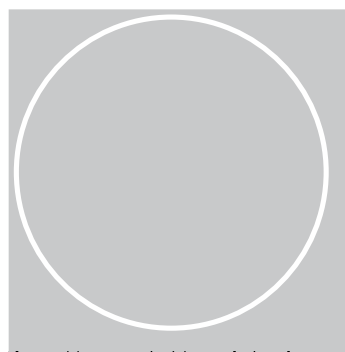
那個年代，賈柏斯這個名字還沒有震撼全球，資訊產品豐富度更遠不

及現今蓬勃，國內資訊業品牌的概念也尚未建立。當時的資訊業對於台灣其實不過就是另一種形式的傳統產業，如今各據山頭的資訊品牌公司，在當時大環境裡都還是以代工為主軸，或是根本還沒成立。縱然對資訊業充滿了想像，蔡龍和卻不想選擇到工廠工作，最後決定到資訊產品的代理通路公司，從一個基層的業務開始做起。

## 化產業危機為創業轉機

從職業軍人轉換跑道成為業務人員，對當時的蔡龍和來說，不單單只是每個月收入明顯減少，同時要面對的還有心態上的轉換。以往在軍中擔任管理階層，重新進入了職場，成為員工後首先必須面臨的無非就是學著讓自己的身段柔軟。回想這一段過程，一向隨遇而安的蔡龍和臉上掛著微笑，提及他曾經為了逃避商場上的刀光劍影，及每個業務都害怕的倒帳風險，短暫離開資訊產業，轉往其他跑道。只是自年輕時期培養出來對電腦科技的喜愛，像是一股無形的推力，又慢慢的將他推回了原先的道路。

重回資訊產業後，他慢慢調整自己的心態及腳步，終於找到了最舒適的姿勢重新開始開疆闢土，他的努力終於受到總公司的賞識，任職期間甚至



分別擔任過高雄及台南等地的區域主管。只是，就在事業看似一帆風順的時候，一場震撼台灣的重大災難，也將蔡龍和前方的道路壓垮。

民國88年，搖撼全台灣的921大地震，同時也壓垮了資訊產業發展的道路。蔡龍和的公司，許多合作廠商及客戶都受到地震影響，產生難以挽回的虧損，而無法交付貨款；骨牌效應般的倒帳風波，讓原先就只能以代理二線品牌商品為主要的公司，決定正視未來的發展。那一場邀集全台灣主管召開的會議裡，老闆一一詢問在座每位區域主管的意見。最後，一場震撼全台的地震，讓蔡龍和失去了經營多年的工作；只是「塞翁失馬，焉知非福」，這一個危機卻也成為他決定創業的轉機。

### 甜蜜的負荷，家庭支撐創業路

提到創業的動機，蔡龍和微笑的說：「這其實也是個不得不的決定。」只是在真正深入了解後，才發現在這個不得不的無奈背後，卻是他最甜蜜的負荷。

創業那一年，他已經是一個孩子的爸爸，面對生涯的重大變故，他也思考過選擇最安全的道路，到另一家公司做同樣的業務工作。選擇創業，對他而言是找尋一個機會！與其繼續當個無發展性的雇員，為什麼不放手一搏，創造更多的可能性呢？當時他不斷的問著自己。

民國89年，在原任職公司的支持下，蔡龍和選擇回到熟悉、資訊競爭也較不激烈的故鄉—台南，成立全賢科技，憑著過去的經驗及聲譽，開始了艱辛的創業之路。提到那一段創業初期的艱辛，蔡龍和始終

▲ 家庭，是蔡龍和創業的契機，也是他最甜蜜的負荷。

抱持著感恩，除了前公司全力提供援助，讓他省下了不少創業的必要性支出；憑著對他的信任，廠商及客戶也都能給予彈性，減輕了不少資金上的問題。這些貴人的幫忙，讓蔡龍和更加地相信誠信的重要；多年來，他堅守著軍人對榮譽及誠實的信仰，慢慢建立起屬於自己的事業版圖。

▲ 賢伉儷。

家人，是他創業的主要因素，也是他支撐下去的原動力。創業初期的五年，已經在高雄置產的他，每天都是來回通勤於台南與高雄之間，來回將近三個小時的車程，只為了讓孩子跟老婆天天都能看到他，讓小孩在溫馨的家庭中成長。提到家人，蔡龍和臉上的表情，愈加地柔和，更帶著堅定。

## 先懂得放下，才能邁步前進

回憶這一路走來的人生，經歷過大風大浪後，蔡龍和謙虛地認為自己並沒有什麼過人之處，能夠創業擁有一個屬於自己的事業版圖，全是因為他懂得「放下」。退伍多年來，他看著過去軍中的同學、看著許許多多的退役軍人，由於無法放掉過去身為軍人的那一份驕傲，而無法真正的融入社會，他滿是感慨。

透過自身的經驗，蔡龍和認為業務工作其實是相當適合退伍軍人進入職場的一個起點。即便是在軍中接受過專業的技能訓練，其實真正面臨產業時，也是一個全新的局面；更遑論其實有相當多的軍人，

▲ 當年軍中的黑手孩子，隨著興趣，努力的在資訊產業打拚，如今的他已經是個資訊3C達人！

退伍後是沒有一技之長在身。然而，講究組織性的業務工作，其實對受過專業管理統御的軍人來說，是最適合發展的一條道路。只是他發現最後無法適應而選擇退出的人，卻只是因為無法忘掉過去管理的那一份傲氣，身段無法柔軟。

身為過來人，他認為「學會放下」相當的重要！因為唯有放下身上從軍中帶出來的包袱，才能用更輕盈的身軀，更輕鬆的步伐邁向未來！出了社會，就當自己是剛出生的嬰兒，蔡龍和如此道出心態調整的關鍵。

### 人生隨波不逐流，只求平順

蔡龍和自認，他的人生其實不算幸運。從入伍、退伍、就業到創業，在人生各個階段，其實有許多的選擇都是「不得不」，只是那看似隨波而行的人生，卻有著他不願逐流的堅持，透過豁達的人生態度，將面臨的危機化為轉機。

▲ 琳瑯滿目的資訊3C產品，展現資訊產業近幾年突飛猛進發展的盛況。

◀ 當年看到資訊業趨勢的蔡龍和，今日的眼神依然銳利的望著未來產業的發展。

近幾年，資訊快速起飛，各類科技產品蓬勃發展。自年輕時期就已經看準未來趨勢而踏入資訊產業，蔡龍和面對未來，卻依然保有軍人純真、簡約的態度。他認為，人生平順、穩定就好；從沙場轉戰商場多年來，他看著許許多多的人為了大名大利而一敗塗地，也看過許多同業賺了大把的鈔票，卻賠掉自己的健康而無福消受。

歷經無數人生起伏，他對於現況十分滿意，擁有幸福的家庭生活，又有能養活全家又屬於自己的事業，組成的就是一百分的人生。

◀ 夫妻倆人共同努力，蔡龍和認為是一百分的幸福。

# 吳上興

## 以資訊平台為竹科創造便利生活

戎裝歷：民國76年於陸軍官校專第8期電機科畢業，任職航空特戰部隊。

榮民歷：民國86年陸軍上尉退伍。

創業歷：民國96年創立「宜諾科技有限公司」。

成功座右銘：「如果你堅持要上二樓，你的熱忱會為你找到梯子；如果你只想試試，就甚麼都得不到。」—松下電器創辦人松下幸之助。

近年來，在科技園區，竄起一個新興網站「幸運草樂園—福委會福利網」，靠著客製化設計和多元整合服務能力，獲得聯電等大公司青睞，引起同業和客戶的討論與注意。但總經理吳上興在成為科技人之前，其實是畢業於陸軍官校，受過特戰訓練，擁有柔道三段的等級，曾是中華民國柔道裁判，甚至擔任過新竹市警察局的柔道教練，收了不少學生。有許多人好奇，他為何轉換跑道？又是如何轉換的呢？

## 最感謝爸媽，柔道場上的童年

吳上興，新竹人，出生於民國56年，是全家最小的孩子，哥哥姐姐都非常優秀，很會念書，只有他特別喜歡玩，坐不住，對課本沒有興趣。剛好父親是柔道教練，看他這麼好動，經常把他叫去練習場地，讓他自己玩耍，年紀還小，總是被場上的大哥哥大姐姐丟來丟去，幾乎從來沒有贏過，卻也樂在其中。後來，父親開始慢慢教他柔道禮儀、安全、護身倒法等基本功夫，發現他是個可造之材，就持續鍛鍊了下來，要求也越來越嚴格。

▲ 吳上興民國76年參加大專盃柔道比賽的照片。

進入青春期後，產生反抗不平的情緒，吳上興記得很清楚，國中一年級下學期的某一天，他翹家跑到台北去玩，結果被爸爸發現，抓回來打，只好繼續練習，苦練兩年後，技術越來越成熟，贏的次數越來越多，接著進入竹南高中就讀，整個高中時期大躍進，參加大大小小的比賽，甚至代表台灣出征亞青盃。當時體育班要念大學，都是以三

▲ 吳上興在馬祖東莒港口留影。

▲ 吳上興為受山訓，登上海拔3300m的科般山。科般山在台中市境內，大雪山以西，是雪山山脈的一支。

▲ 吳上興在陸軍官校前留影。

二、三十個人的飯菜，這份辛勞更是讓他一直惦記在心裡。

所學校為目標：師大、輔大和文化，吳上興沒有順利考上師大，雖然可以進輔大，但他選擇了軍校，就這樣，於民國74年進入陸軍軍官學校電機系就讀。

回憶起這一段歲月，吳上興表示自己非常感謝爸爸，因為爸爸不只是他的啟蒙教練，更是他長期以來在比賽和生活中的啦啦隊。由於他的課業成績並不理想，再加上姐姐們都很聰明的無形壓力下，他經常覺得自己不起眼，要不是爸爸以身作則，讓他得以確認目標，不然年少時血氣方剛的他極有可能就因而走偏了。而媽媽對家庭的貢獻也不曾被她忘記，吳上興的媽媽是長媳，常常得負責整個家族的伙食，每頓飯都是

### 空特部隊，對專注的極致訓練

身為運動選手，對一般人而言已經是一種專注力的極大訓練，但吳上興表示，分發到航空特戰部隊後，才知道「部隊的訓練，才是訓練專注力的極致。」航空特戰部隊的每一份子，不論身分，都必須通過基本傘訓的嚴苛挑戰，五次的空跳，是傘兵「勇者」的表現，「傘徽」更是陸軍空特的最高榮耀。為了要執行跳台側滾、機身、吊架、擺動著陸、跳塔五個項目，先前就必須經歷連續數周的腿力訓練，苦不堪言，地面訓之後還要進行五次空跳，才能順利結訓，成為真正合格的傘兵。

後來，吳上興當上狙擊兵，服役期間，因為演習，必須台灣各地到處跑，同一張床，經常不會睡超過兩個月，媽媽打電話詢問他人在哪，他總是在移防中，只能無奈的回答：「不要問我在哪裡，等我到了哪裡，再跟你說。」不斷的移動，使他沒有辦法和同袍們維繫情誼，和同袍的共同回憶更是少之又少，這是他服役期間最大的遺憾。幸好，官校同學們組成了同學會，至今仍持續定期聚會，甚至架起網站，讓彼此可以互動交流，有趣的是，同學會臉書粉絲頁使用的大頭貼，是吳上興打桌球的照片，為什麼呢？因為同學認為如此可以彌補他在校的照片太少。

▲ 吳上興受傘訓，在嚴格的訓練結束過後，指揮官掛階授證，表示他已通過重重考驗，具有合格傘兵的證明。

除了跳傘、演習，吳上興也爬過天堂路，接受山訓、海訓，被調到外島，上到大雪山，親身體驗雪花飄落的溫度…幾乎所有最艱苦的區他都待過了。演習時，他曾親眼目睹眼前的兩台軍機因旋翼相互碰撞，在自己的面前失事墜毀，機上人員全部罹難，為此吳上興還進行了一段很長時間的心理治療；而他也曾經在山訓時徒手拉起失足的同伴，生死一瞬間的驚險，似乎歷

歷在目，直到現在想起來，仍是餘悸猶存。這些困難的訓練和特殊的經歷都再再造就了他堅毅、不服輸的個性。可惜的是，因為能者多勞，吳上興一直被長官留在身邊，無法升遷，服役十年後，他決定離開軍中，那年，剛好三十歲。

▲ 吳上興在馬祖西宮的寢室，牆壁上的海報為當時的偶像酒井法子。

## 求知若渴，為創業奠下基礎

黃金十年都在接受各種挑戰體能與心智極限的訓練，剛退下來的時候，非常不能適應，吳上興不斷的調適自己的心情。一開始投入建築業，擔任工地主任，每天幾乎都要應酬，這樣紙醉金迷的生活，吳上興並不喜歡，所以，後來轉戰力霸房屋集團的企劃部，工作一段時間，發現自己需要繼續進修，竟毅然決然的跑了半個地球以外的加拿大BC學習整合行銷。

▲ 吳上興擔任狙擊手時留影。

學成返國後，進入聯電的液晶螢幕製造部從基層操作員作起，其間曾經去日本受訓，後來，又到聯友光電，聯友光電採做兩天休兩天的方式，求知若渴的吳上興，利用兩天休假的時間兼差，除了貼補生活費，他更大的企圖心乃在於學習，這段日子於是成為他生命中的轉捩點，他不設限，拼命投履歷，在原漁池海鮮餐廳、加拿大軟體世界公司、啟寶高爾夫球場、阿里山賓館和福隆貝悅酒店都做過行銷業務或企劃，這種容納百川海綿般的學習方式，為吳上興日後的創業行動奠下了厚實基礎。

▲ 吳上興在受海訓時健壯的體格。

民國91年，聯友光電和達碁科技宣布合併，定名為友達光電，他也就順理成章的進入友達光電執行操作機器及設計廠房的工作，但因長期待在無塵室，造成身體免疫力出現了問題。後來，便轉入華彩軟體公司，再度從頭開始，人事上的問題，讓吳上興前面三個月十分挫折，之後才慢慢的漸入佳境，甚至獨力完成一廠到三廠的裝機，並且從基層業務一路做到經理職位。可惜的是，華彩軟體公司由於擴充得太快，再加上高層投資失利，這樣的危機，促使吳上興就在民國96年離開了華彩，並以六百萬資本額決定自行創業，和合夥人共同成立了「宜諾科技有限公司」。

▲ 吳上興在成功嶺背值星帶當值星官的照片。

### 幸運草樂園裡，有平安的一家人

宜諾雖然是科技有限公司，卻不像一般的科技公司只作軟體設計、系統整合或代理軟體產品。根據新竹科學園區診所的統計研究，高達六成的竹科人健康檢查結果不合格，多項健康指標滿江紅，吳上興觀察到這個事實，再加上自己擔任過半導體公司的操作員、軟體公司的業務及經理，切身了解投身在科技產業裡的人是如何日以繼夜的研發、加班，因而犧牲掉生活品質，也很難在工作忙碌之餘，還花時間逛街購物，既然他有行銷、企劃和開發軟體的專才，何不替這些科技人們帶來更方便更幸福的生活？

▲ 專注思考，用心講解。

「幸運草樂園」的網路平台，就是在這樣的思維下孕育而生，宜諾科技媒合了食衣住行育樂各種生活層面的廠商與店家，在網頁上設置「購物商城」、「旅遊專區」、「跳蚤市場」、「活動公告」等項目，只要企業的福利委員會、工商會團體或學校機構和宜諾科技

▲ 正於白板上規劃一條幸福之路。

合作，員工就可以運用這個平台進行線上購物、訂製客製化的團體旅遊或活動、預約健康檢查或商務訂房，不必再東奔西跑、打一堆電話、反覆確認，只要登錄會員，勾選自己的需求，宜諾科技就能幫忙一次搞定，甚至不必匯款付錢，因為網站上的一切消費，都是從各個福委會提供給員工的福利金中扣除。宜諾科技也會不定期發送電子報，公告各商家、各節慶的優惠訊息，吳上興笑著說：「有一次衛生紙大特價，為方便竹科員工團購，宜諾科技還兼作物流，用卡車整批整批的送進去。」

最近，宜諾科技也開發手機APP的服務，只要嗶嗶一聲，下訂和入帳同時完成，因為如此方便，新竹科學園區內有百分之六十以上的員工知道「幸運草樂園」。當初吳上興去春天酒店溫泉會館洽談生意時，對方的高層就是

看中了幸運草樂園對竹科人的便利性，而答應給他們優惠，結果，締造一個月四千人次泡湯的驚人紀錄。歸納網站成功的原因，除了實用和方便外，還有他們的介面也經過精心設計，進入幸運草樂園的網站後，會看到一家人

▲ 樂觀的吳上興，總能將危機變成轉機。

的手繪圖案緩緩浮現、輕輕擺動。吳上興說：「這是對於科學園區家庭的模擬，爸爸取名為胡說八道，媽媽曾美滿，兩個小孩分別是平平和安安，小狗叫小樂。」簡單的圖像設計，道盡了所有人最微小、最基本卻也往往最不可得的幸福。吳上興表示未來還將增添老人家與嬰兒，順應台灣人口老化的趨勢，也隱喻生命的生生不息與希望。

### 拉近人的關係，讓危機變轉機

目前，因為經常必須幫公司團體辦理活動，所以即使事先想好配套措施或備案，但仍會有很多突發狀況，因此危機處理就顯得非常重要。例如某次員工旅遊，其中一個行程是賞鯨船，都要登船了，小朋友突然表示他不願意上去，怎麼辦呢？吳上興

▲ 一步步的努力，才有現今的成果。

會準備小禮物到船上去發，讓小朋友因為開心而克服搭船的恐懼，進而讓活動順利。又如宜諾科技替某電腦公司舉辦週年慶暨家庭日，剛開始老闆與員工互動不夠熱絡，吳上興就請小孩子站成兩列，吹泡泡歡迎董事長與夫人進場，又給了董事長和夫人一袋禮物可以發送，透過一些簡單橋段的安排，拉近管理階層和員工的距離，創造開心舒適的氛圍。還有一次因為無薪假的風波，台積電欲取消兩天一夜的尾牙活動，面對這樣的難題，吳上興立刻提議改成一天的親子日，舉辦DIY活動，全家開心又兼具人文教育的功能，同時也避免了鋪張浪費的負面形象，就這樣，吳上興一次又一次的順利將危機變成轉機。

吳上興在就業期間仍不斷進修，接連拿到明新技術學院資訊管理學系學士及中華大學研究所休閒遊憩管理系的MBA，並積極參與由經濟部中小企業處舉辦的「企業領袖班」，期間還當上領袖班的總幹事。除此之外，也是中華民國柔道協會的理事及新竹縣柔道委員會的副總幹事。更擔任資策會、中國生產力中心、中華大學等機構在電子商務、行銷、中小企業E化方面的講師。他幾乎全年無休，甚至連過年期間都去應徵領隊導遊，問他為什麼，他說：「學！」學別人怎麼介紹景點、怎麼規劃行程、怎麼隨機應變，用心的問，把別人的東西變成自己的。

## 你的熱忱會為你找到梯子

吳上興分享了  
他的座右銘，松下  
電器創辦人松下幸  
之助說：「如果你  
堅持要上二樓，你  
的熱忱會為你找到  
梯子；如果你只想  
試試，就甚麼都想  
不到。」他的決心

如同松下幸之助那 ▲求知若渴的吳上興，總是熱於學習。

樣強烈，而這種具備抗壓性的人格特質和對自己的高度要求，他認為都要感謝過去軍中的訓練。此外，也提醒跟他有相同際遇，從軍中退役下來想要創業轉換跑道的人：一定要放下身段，認真觀察與體會別人的需求，「事情往往沒有對和錯，只是立場不同、需求不同。」身為柔道高手的他，在商場上也深知柔能克剛。同時接手這麼多案子，吳上興分享了如何利用心智圖讓他有系統的執行工作，他把每一件案子都作成一份心智圖，將所有的細節和發

想依照不同的脈絡，依序放進裡面，一打開檔案就一目瞭然，同時，這也是鍛鍊創意的最好方法，他笑著形容自己的思路也像心智圖般，「是個蜘蛛網人！」

目前宜諾科技除了新竹的據點外，在彰化也有一個分部，服務中彰投科技園區的客戶，關於未來，吳上興給自己三個目標及人生方向：一是扶植新竹的資訊團隊步上軌道，二是想繼續攻讀博士班，對於科系他同樣不受限，三是希望幸運草樂園能發揮最大的功

▲吳上興的最佳寫照：讓自己每天進步1%。

用，服務社會，為更多家庭帶了平安、美滿和快樂。訪談結束後，吳上興謙虛的表示，他的資歷應該是二十位創業榮民中最資淺的，年齡也可能是最小的。但他能入選很重要的原因必定是，他從航空特戰部隊退役，轉入電腦資訊業，又將電腦資訊的背景，融合文化創意，變成能夠服務科技人的資訊平台。這在榮民們重返榮耀的選擇上是非常少見的。

▲吳上興於官校時身著禮賓服。

# 胡鵬飛

## 亞洲地區吊車泰斗

戎裝歷：民國36年入伍，空軍工兵團。

榮民歷：民國60年空軍工程聯隊上士退伍。

創業歷：民國64年創立「啟德機械起重工程股份有限公司」。

成功座右銘：「軍人不打沒把握的仗，作生意也是，不賺沒有把握的錢。」

胡鵬飛先生於民國63年創立「啟德機械起重工程股份有限公司」，至今員工已將近六百人，擁有上億元的重裝備，儼然是吊車界的精銳部隊，吊裝基地也自竹科、南科、龍潭、中科，不斷擴張。在台灣，只要是頂尖的高科技公司，百分之九十八以上的吊裝業務都是他們承攬，更是德國最大的重機械Liebherr集團在亞洲區的主要買家。創辦人胡鵬飛之所以能夠到達這樣的規模，背後有一段特殊的人生際遇，幾乎見證了中國的近代史。

▲ 迎接第一個男孩誕生的喜悅，日後父子兩人竟變成事業上的好搭檔。

### 茶館裡的小小情報員

胡鵬飛，出生於民國21年，江蘇省太倉縣，也就是「江南」魚米之鄉，此地自古就是文風鼎盛、人傑地靈的好地方，他一出世即遇到北伐國難，生父和當時任東門外鄉長的外公遭到軍閥特務滅門屠殺，

▲ 一生難忘的好伙伴。

罪名是同情革命黨，「父親對我來說，是模糊的。」胡鵬飛從小就不知道生父長甚麼樣子，幸好母親楊氏機靈，在滅門血案行動開始之際，就趕緊抱著襁褓中的他，拎著仍在學走路的姊姊，躲進專門存放柴火的小房中，被胡長坤先生所救，後來母親為了報答胡長坤的恩情，嫁給了他，繼父對待胡鵬飛視如己出，因此他過去一直不曉得，胡長坤並非他的親生父親。

胡長坤是一位軍人，專門從事情報工作，總以訓練情報人員的方式來教育他，包括機智反應、識

▲ 健美的身材，雄壯的肌肉，是每日鍛煉出來的。

人術、聲東擊西、察人心思和突發事件應對。第一次跑「情報業務」竟然是在他八歲的時候，也就是對日抗戰的第三年，繼父因為身分敏感，為了防止暗殺份子的盤查狙擊，會把刀放在他的小書包，槍插在他的後腰上，一來父子同行掩人耳目，二來武器藏在小孩身上，不易被發覺，久而久之，一些更重要的

▲ 幸福美滿的全家福照，太太是他最大的支柱。

的機密，胡鵬飛就理所當然地變成最佳的傳遞者。

後來繼父因為職務的需要，一家人遷到常熟縣，並開了茶館，茶館裡經常各路人馬聚集，繼父利用這樣的場所，教導他如何辨識來往人士的背景、身分、地位。日後胡鵬飛在工作上、事業上識人的功夫和閱人的精準度，主要來自於這段時期的學習。他從小就有語言天份，總是在家大唱江北小調、學著不同腔調的話，對語言的靈光，曾經讓他救了自己和繼父一命。有一天他和繼父在茶館裡等人，遠遠看見一票日本軍曹和當地翻譯官直向前來，凶暴的盤問在座的客人，只要有南方口音，就被憲兵架走，年幼的他立刻領悟到：他們要抓的就是繼父，而且他們是以口音來辨識繼父的身分。膽大心細的他，立刻對台上戲班大叫：「給我一個表演機會喔！」然後唱了兩段標準的蘇北小調，繼父也順勢說了江北腔回應，日本軍曹判斷他們不是尋找的對象，望了一眼就揚長而去。

小小年紀就足智多謀、膽識過人，但胡鵬飛從來沒有享受過無憂無慮的快樂童年，每每談及七、八歲的模樣，現在的他仍有心酸的感受。

▲ 當年魁武的身材是前線勞軍時，女星爭相請託最愛的保鏢。

▲ 啟德公司最壯觀的校閱隊伍，數千萬到上億的機械，由總校閱官胡董事長校閱並高呼口號。

▲ 啟德公司是德國世界博覽會上的常客。

覺。除了敵我間的爾虞我詐外，胡鵬飛其實也進過私塾念書，讀大學、論語，雖然當時的教育方式並不會詳加解釋內文，只求學生大聲背誦跟強記，可是，現在回想起來，胡鵬飛認為，這就是一種修心法的竅門：用心靈和未來的人生經驗去感受，望文生義再生智慧。所以，「大學」和「論語」一直是他所敬服的。另外每次下課前，老師都會說起有關忠孝節義的故事，例如三國演義、包公傳、水滸傳…，胡鵬飛認為，他在做人處事上的原則，例如重承諾、正直、行俠仗義，都深受這些故事的影響。

## 黃浦江頭的少年夢

轉眼間，胡鵬飛進入少年時期，他最愛遊玩的地方就是上海的黃浦江頭。自從西元1842年，清廷被迫簽定中英南京條約，開放「五口通商」後，上海一夕間崛起，數十年內變為列強在亞洲經貿發展的金雞母，所以，每天都有貨運船隻、大小吊車日夜不停的在碼頭上裝卸貨物，每當胡鵬飛看著吊車師傅操作起重機，像魔術師般將貨物一櫃一櫃的搬上搬下時，他總是湧起一股莫名的興奮感，他常說：「長大以後，如果能當一位大吊車師傅，該有多拉風啊！」

或許冥冥中真的有一股力量默默操縱著吧！民國34年，日本宣布無條件投降，結束八年艱辛抗戰，全國民眾無不歡欣鼓舞，卻沒想到，統領上的糾

葛與其他複雜的因素，在戰爭結束後逐漸浮出，硝煙四起的內亂，又將中國人帶入另一個世紀大流亡的浪潮中。繼父知道時局已產生重大變化，為了家人安全，命令胡鵬飛和姊姊去投靠南京的姊夫，結果，離家的路異常遙遠，這一別，就是五十年。

民國36年，爆發國共最大一場殊死戰—徐蚌會戰，國軍節節敗退，姊夫眼看大事不妙，正巧聽到蔣經國要把一批少年兵送到台灣，於是

替胡鵬飛報名，就這樣，十五歲的他成為空軍工兵團「打前站」的一員，與

夥伴們乘坐海天輪，經過兩天三夜，從基隆港登陸，次日就被送往台南縣歸仁鄉，紮營住下。白天軍官會為他們上課，晚上就坐牛車到關廟看歌仔戲。因為想家，曾經偷偷寄信給在安徽的弟弟，沒想到害全家人被批鬥、清算、遊街，後來，台海兩邊禁止通訊，自此，故鄉只能在夢中懷念。

▲ 胡鵬飛認為心開運就通。

▲ 胡鵬飛著作《一個半下流社會者的心聲》。

## 既是頑劣份子，也是胡英雄

雖然胡鵬飛「打前站」來台灣，他卻始終不加入國民黨，因為，以前繼父告訴他：「千萬不能參加幫派、團體！」但當時不入黨，是一件非常嚴重的事，軍中有一個口號：「不是同志就是敵人！」加上他從小習武，性格好打抱不平，結果，被視為「頑劣份子」，有「匪諜」嫌疑，也因此始終升不了級，當了十三年的中士。

民國39年，胡鵬飛十九歲，奉令在台南機場鋪設跑道，這件工程攸關到整個軍事基地的安危，他負責跑道灌漿的工作，突然發現，水泥厚度有問題！原來，有人從中盜賣貪污，無法袖手旁觀，決定要檢舉，拿出了過去所學的蒐證本領，將手中唯一一枚金戒指抵押，借了一台120型的照相機，將水泥厚度和每天進出卸貨的卡車，一一拍照存證，甚至登錄卡車進出的趟數。

▲ 喜氣洋洋與蔣公合影。

當他將照片與狀子上呈時，卻引發軒然大波，官官相護，不僅沒辦法懲戒貪官，反而被羅織了莫須有的罪名：「打擊長官威信，造成部隊不團結，有匪諜嫌疑。」最後是用攔路的方式，與蔣經國先生見面，給蔣經國看了他的口供。回到台南機場營房後，事情竟然逆轉為幾百人夾道為他歡呼，甚至稱呼他為「胡英雄」，原來，貪污案曝光，所有涉嫌的軍官全被扣押。

早年的生活很艱困，胡鵬飛成家後，小孩陸續出生，一家七口，部隊的薪水根本不夠開銷，所以，他利用假日和上班中的空檔到處做零工、賺外快，補貼家用，每天幾乎工作十五、十六個小時，為生計奮鬥，幾乎未曾休息過。民國60年，因為家累過重，胡鵬飛的身心狀況都欠佳，奉准退伍。

▲ 胡鵬飛的封神榜。

## 一場工安意外，改變命運

即便因為時代背景的關係，沒有入黨又桀傲不馴的胡鵬飛始終未能升遷，並遭受流言蜚語的攻擊，但回想過去，他認為當兵的這段日子給了他最

寶貴的資產：操作重機械的技能。從大陸來台後，胡鵬飛就被分配到機械工程聯隊的航空工兵團，參加許多訓練課程，包括空軍工程重機械技訓班、美軍顧問團重機械裝卸訓練班、陸軍工兵學校重機械訓練班，也擔任過空工吊裝訓練班的作業教官，投入全國各大基地的建設，甚至參與中美雷達、飛彈等特殊工程，在實務經驗上有相當紮實的磨練。加上吃苦耐勞的人格特質，別人不願意作的事，他總是一馬當先，在部隊中，如果有甚麼搞不定的工程，「找小胡就對了！」

正是因為他在軍中接受到完整的「重機械吊裝、搬運、運輸、建設工程」技術訓練，退役後立刻被大工程公司網羅，彼時正值六〇年代末期，十大建設相繼完成，工商企業蓬勃發展。他與榮工處、中技社、中華工程等公司配合，參與台中港、蘇澳港等發電廠建廠的吊裝工程，成為起重業的大紅人，獲得業界最高薪。工程做不完，手下有一百多人，事業達於頂峰。但命運又在此刻翻轉了胡鵬飛的際遇。有一天，在工地工作時，機械突然故障，他與鋼板一同摔落，造成轉子骨骨折斷裂，不幸中的大幸是鋼

板沒有砸下，不然必定小命不保。他動了一場大手術，意外倖存，卻仍無法行動、無法工作，家中經濟頓時陷入恐慌，只能靠太太縫製成衣，論件計酬，維持基本開銷。

慢慢的，眷村村口幾家雜貨店、小吃店、饅頭店都除借過了，只要胡鵬飛從家門稍為探頭，老闆就立刻調頭，深怕他再開口，這種羞辱感讓當時的他難以忍受，幾度想要結束生命。一陣子後，幸好遇到願意借錢給他的貴人，腿傷也漸漸復原，他被介紹到一間公司擔任吊車領班，又再存一筆

▲ 振筆疾書，力透紙背。

錢，就購買了第一部吊車，開始自己的起重機事業。兒子國中畢業後，對讀書沒有興趣，遂也加入開吊車的行列，從基隆一直做到台南，父子倆哪裡有工程哪裡去，堅信一步一腳印。後來，決定前往新竹發展，選址在建功一路，當時那裡還是一條石子小路，進出不方便，慘澹經營了四、五年後，突然聽到消息，科學園區要設在附近！原先的劣勢一夕間變為優勢：啟德公司是園區外唯一一家最方便又最接近的吊車起重安裝公司。

▲ 連蘸墨汁都架式十足。

### 搭上台灣科技產業順風車

後來，胡鵬飛因緣際會的認識了聯華電子四吋晶圓廠的建廠經理李先生，一個月後，突然接到一筆轉包的工程，就是聯華一廠。胡鵬飛親駕吊車，領全公司三十六名員工進入施工，李經理從旁觀察，忍不住讚嘆起啟德公司的作業精細，從此，就與聯華建立了關係，其他廠商看到聯華任用啟德，也派人勘查，就這樣一家一家進來，在科學園區打開了市場，搭上台灣科技產業的順風車，也創造了自己的起重機傳奇。

接下來的幾年，隨著高科技事業的快速發展，工程範圍越作越大，吊裝基地也不斷擴張，只要是頂尖的高科技公司，百分之九十八都是由啟德公司來承攬設備的裝卸、搬運，甚至，經由啟德安裝的半導體廠超過三十座之多。這需要非常優良的設備及技術才能辦得到，因為半導體廠的精密設備很多，其中平均單價在美金千萬以上的離子置入機、光罩讀寫機、顯影機等對震動要求最高，為了維持它們的穩定度，搬運過程裡一點閃失都不能有，必須以恆溫氣墊車來運送，且時速只能保持在二十公里內，經常需要警車前後開道。卸下裝備後，也還不能鬆懈，得沿途鋪設不銹鋼板，直到進入無塵室定位為止。

## 注重品質，安全第一

歸納啟德公司成功的原因，胡鵬飛表示，因為他們注重服務品質、在乎員工的安全，總是願意投資鉅款購買最合適最先進的設備。像是南科，啟德已投資六億多，其中百分之八十五以上的經費都是用在設備上。又例如在德國被認為是賓士級的重機械集團Liebherr，啟德獨步全台能夠執行「無感應起吊」的五百噸吊車，就是向他們購買的，Liebherr出產的重機械，胡鵬飛更是亞洲最大的買家，每當他前往德國選購吊車，參觀工廠時，他們也總會升起中華民國國旗，表示肯定和歡迎。台灣業者使用二手車的比例相當高，但胡鵬飛堅持，安全第一，添購設備絕對要全新，連小零件都是特地到國外選購，還會備份，時時更換，避免變型。每件重大工程，也一定親自帶領擁有二、三十年資歷的領班們出馬，先仔細觀察環境，憑藉多年的經驗，研擬搬運方式，使用量身訂作的機械，以最審慎的態度去執行任務。

▲ 胡鵬飛接受訪談中。

另外一個成功的關鍵，就是啟德公司對吊車技術士的教育訓練。晶圓廠的吊裝車輛大部分由歐美進口，儀表板上不但全部都是英文，而且跟飛機上的電腦組合同等性能，操控功能表十分複雜，所以操作員必須精通英文與電腦。曾經數次前往日本、荷蘭、德國觀摩的胡鵬飛說，在這些國家，吊車技術士

大多有大學學歷，且具備機械、電子等專業技能，甚至還有吊車碩士、博士。為了提升台灣的施工水準，他也比照國外的選才條件，招募大學以上相關科系的人來開吊車，進來後，還需要經過三年以上的訓練，從十噸的小吊車學起，循序漸進，穩紮穩打。

▲ 回憶當時公告命令。

## 以軍隊的管理方式經營企業

胡鵬飛把軍中管理的方式帶到公司來，設計類似飛官飛行裝的橘紅色制服，採取科層制，層層負責，紀律嚴明。但同時，因為自己是黑手出身，對於工人的心態或際遇特別能夠感同身受、將心比心，並且秉持著「疑人不用，用人不疑」的原則，所以，總是能夠跟員工打成一片。啟德公司不只待遇和福利相當優渥，還很關心員工的家庭生活，因此，一些領班、副領班在啟德的資歷已有二、三十年之久。這就是啟德的人事管理：既有無為而治的風範，又有上行下效的傳承。

半生都是軍人的胡鵬飛，即使作生意，仍不脫軍人的風範，他說：「軍人不打沒把握的仗，作生意也是，不賺沒有把握的錢。」所以，如果經過事先勘察、分析下來，工程有危險性，而且現階段無法克服，再高的價錢都不接，因為人命關天。再者，他所接的生意訂單都掌握到半年之後，徹底分析產業的變化，先一步購買符合未來需求機具，唯有前瞻性的眼光，才能開拓出公司的遠景。

胡鵬飛曲折的一生，可能不是我們這一代會經歷或能夠體會的，這樣顛沛流離、嚐盡苦楚的生命故事，如果他不透露，也完全無法在他的面容上查覺。訪談過程中，只見胡鵬飛氣色紅潤、手舞足蹈的描述過去，對他而言，正因經歷許多苦痛，才能得到寶貴的經驗。如果童年無憂無慮，就無法學習到識人的功夫、危機處理的能力；如果當初入黨，順利升遷，就不一定在重機械技術上擁有厚實基礎與豐富經驗；如果未曾經歷那場痛徹心扉的工安意外，讓一切歸零，就不會毅然決定創業，那麼，今天可能也就沒有如此龐大規模的起重機事業。生命的禮物，包裝得很好，往往得經過一段時間，才醞釀得出它的珍貴。

▲ 歲月的刻痕，隱藏著生命智慧。

# 張榮珉

## 一所懸命，打造衛生的良心便當

戎裝歷：民國70年入伍。

榮民歷：民國80年退伍。

創業歷：民國84年從家禾便當佳里  
總店開啟便當王國序幕。

成功座右銘：與自己對話，認清自  
我；每天都讓工作成  
為一種享受。

台灣人普遍以米飯為主食，平常外食或中午用餐時間，能夠同時享用到米飯跟豐富菜色的「便當」更是許多人的首選。但是，品嚐美味便當的同時，是否曾經思考過餐盒內的配菜來源跟調理過程，是否夠衛生健康？有一個人，從工地工人每天吃的便當中，看到了這些存在於便當產業中許久的問題。他是張榮珉，一個義務役轉服志願役，開啟十多年軍旅生涯的退役少校。有別於一般經營者以獲利為主，他從經營便當店的第一天起，每天想的都是如何改變產業的現況跟問題，用「置之死地而後生」的決心，一手打造出改變產業結構的連鎖便當體系——家禾便當。

▲ 軍隊期間擔任多年營務官的張榮珉，深刻的認知服務流程標準的重要性，標準的服務規範，是他的要求項目。

有別於一般連鎖餐飲集團，無不是成功打開通路後會為總公司特地設立辦事處，或是建立中央廠房作為總公司據點，但初次探訪家禾便當時，來到了依然保持著樸實風貌的台南佳里，經過了幾個巷弄，終於在一排商店間，看到了家禾便當紅色的招牌。

▲ 出身於雲林西螺農村的張榮珉，牆上掛著田野風光的壁畫，讓生產到銷售連貫作業是他改變產業的重要項目，希望藉此也能改善農民的生活。

這間位於佳里的家禾便當總店，是張榮珉事業發展的起點。即便從苗栗到屏東，全台已經建立56家門市據點，總公司辦公室的設立點——佳里總店——依然每天為客人供應最美味的便當，十幾年來沒有間斷；這是張榮珉的理念，也是他展店的基礎。

▲ 簡單清潔的櫃檯，廚門進出口嚴密的防蚊蟲措施，表現出張榮珉對環境清潔的重視。

## 義務役轉志願役，十年軍旅生活

五專機械科畢業的張榮珉，出生於一個公教的大家庭，他笑稱全家除了他選擇軍旅生涯跟創業經商外，沒有一個人不是以公務人員為終生志業。談到了從軍的原因，他提及在盡國民義務當兵前，他也沒有想過自己會成為職業軍人，直到入伍後，有鑑於當時大環境的低迷景氣，他才決定從義務役轉簽為志願役，給自己多一點時間跟空間來思考未來的路。只是想不到這一簽就是十幾年的光陰，這些年頭，他一直待在台南官田營區擔任營務官，直到32歲那一年，才又重新思考未來的道路。

剛退伍那一年，成為社會新鮮人的張榮珉，碰上了台灣房地產的高峰期，於是離開軍隊後的第一份工作，便是憑藉著在軍中管理營運實務的經驗，走進工地當起監工，張榮珉利用在軍隊中學到的管理方式，來管理一批批工人及外包商。在不熟悉的營建產業中，張榮珉一步步地耕耘，然而，台灣房地產就在他升任經理的時候開始泡沫化；在公司經營不善，決定退出市場的同時，營建產業的大起大落，讓張榮珉再次聚焦思考並尋找能夠永續經營的事業方向。

▲分店加盟採用內部拓展制度的家禾便當總店，擺放著公司的精神及加盟制度說明，讓有心創業的員工能對未來有明確的方向。

## 民以食為天，毅然踏入便當事業

在工地，每一天都有大量的便當需求，從中張榮珉看見了便當產業的機會。在那個時代，食品產業尚無連鎖加盟的概念，商家們都採取自家販賣的單點經營方式。促使張榮珉投入食品產業的主因，除了便當產業具有高度的民生需求性外，他更是看中進入門檻低的食品產業，背後更隱藏著驚人的發展空間。

創業初期，張榮珉單純的認為那麼多老夫妻捲起褲管就能做的生意，他這個穿皮鞋的人，沒道理進不了市場。只是他萬萬沒想到，平時手上那個看起來簡單的便當，背後的學問卻一點都不簡單！

「便當產業，從採購、調理、包裝到銷售，都是一門學問。」張榮珉透過每天的作業，分析每一個送到顧客手中的便當，必須要經過哪些繁複的程序才能完成，尤其是整個過程中，只有幾個小時的作業時間，更是讓創業初期的他戰戰兢兢！

對產業專精度的準備不足，對張榮珉來說還不是最大的障礙，對他而言，真正的挫敗，是南部的市場反應。由於當時台灣南部的便當市場仍以自助餐為主流，而自助餐在製做過程中可能滋生的病菌，是張榮珉無法接受的，所以他堅持以「盒餐」為商品進入市場。

「在軍中，吃到不好吃的飯，罵一罵就好；但是如果吃出了問題，這個兵可就當不完。」秉持著從軍中帶出來的衛生堅持，卻讓他在創業初期就狠狠的跌了一跤。因為市場接受度過低，家禾便當創立不到半年的時間，就賠光了創業初期的成本，這一個挫折對張榮珉來說，不只是賠錢與賺錢的問題，每天枯坐在店裡看著用心烹調的料理成為廚餘的失落，才是他最大的挫敗。

▲ 對衛生的重視，讓家禾度過幾次重創食品產業的病毒風暴，也讓各大媒體開始注意家禾的良心便當。

## 從小處著眼，要求全面衛生指標

縱使市場無法接受他的理念，張榮珉卻不允許自己輕易接受失敗。他轉念思考，既然市場無法接受自己的想法，那他就來開創一個新的市場！於是，他選擇走出便當店，先針對有用餐需求又具指標性的醫護人員及學校教職員，進行推廣，讓更多人知道家禾便當的特色與優點。

▲ 品質、衛生、服務，對張榮珉來說是比行銷更重要的努力方向。

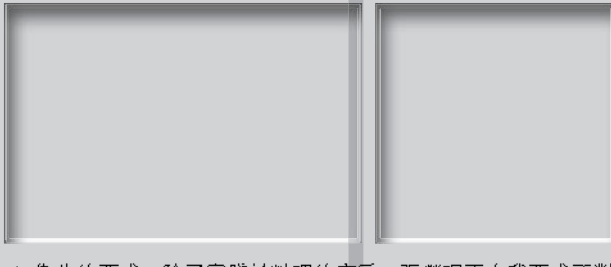
除了主動拓展市場，在那個食品產業對衛生稽查都聞風色變的時代，張榮珉更主動要求檢驗單位到家禾便當進行衛生篩檢，如此驚人創舉，便是為了彰顯家禾便當嚴格執行的「全方位安心飲食」的理念。在家禾便當，除了環境的整潔及衛生外，更要求建立完整的生產履歷。每一個用於便當裡的原料，都必須有完整的生產檢驗報告，從主菜、配菜、米飯，甚至是許多便當店作為點綴用的滷蛋，張榮珉都要求要提供完善的品質控管！

不只是吃進肚子裡的食物必須有完整的生產履歷，連餐具、調味料，甚至是許多人不會去注意的牙籤，每一樣放置於家禾便當內的物品，張榮珉都嚴格要求來源及檢驗要確實掌握。如此嚴格的堅持之下，讓家禾便當在衛生觀念逐漸抬頭的現在，將當年的劣勢轉為優勢；並在口蹄疫、禽流感、SARS等相繼重創台灣食品產業的災害發生之時，家禾便當的業績不減反增，進而走出創業初期的陰霾，開創出家禾便當的全新局面！

▲ 家禾便當內部擺放了許多記錄家禾特色及菜色的看板，讓消費者知道家禾的好，是張榮珉跨出陰霾的重要步伐。

## 從消費端著眼，力求改變產業

張榮珉在開始經營便當店後，透過親自參與才慢慢發現許多存在於產業許久的問題。這些產業陋習，卻也成為他在這條道路上前進的動力與方向，因而創造出家禾便當一次次獨特的佳績。



▲ 衛生的要求，除了實踐於料理的廚房，張榮珉更自我要求不對環境造成負擔的經營理念，店外清楚分類的廚餘、垃圾桶，是實踐的方式。

回顧這十幾年的時光，張榮珉認為自己與其他經營者最大的不同，無非是切入身分的差異性。軍人出身的他，不似一般的產業經營者以獲利為目標。對他而言，發現產業現有的問題並改變這些問題，才是身為一個經營者應該去重視的指標方向！

改革的首要課題，便是從尋找食材下手。當張榮珉發現一般便當店購買食材的市場，無法通過他的衛生標準後，他轉向最前端的農民著手開發原料來源。出生於雲林桐農村的他，首先回到故鄉雲林與西螺農會接洽，開啟到原產地採買食材來源的通路。除了每天由產地配送新鮮蔬果外，他還不惜成本於當地進行清洗及處理分裝，這一份用心只是為了避免在生產過程，產生不必要的污染與浪費。

► 就是要讓消費者吃得安心！所有的認證指標，都掛於櫃檯旁，讓消費者享用美味的同時，更加安心。

張榮珉表示，如果這些蔬果都是送到各門市才進行後續處理，每一家店洗菜浪費掉的水、產生的菜葉殘渣，對所在的都市來說都是一項不小的負擔。因此，他選擇在西螺當地進行處理，除了統一作業減少水資源浪費外，處理後的殘餘菜葉更能直接運用於當地作為

▲要求自己享受工作的張榮珉，談起經營多年的家禾便當，仍充滿了熱情。

堆肥；每一天送到家禾各門市的原料，都是經過分裝處理，可直接使用的蔬菜，如此更加快了門市作業的速度！

張榮珉對於食材的重視，更是細微到連米飯都有一套自我標準。出生於雲林的他，沒有將當地所生產的西螺好米用於自己的連鎖便當店，而是千里迢迢到關山引進關山米；只因為東部地區日夜溫差大，病蟲害較輕，符合他要求減少農藥使用的標準。從細微處下手，追根究底的精神，讓張榮珉找到了即使是溫涼後，入口依然能保持美味的關山好米。

直接由產地配送食材，是張榮珉創業以來不妥協的堅持，對他來說如此一貫化作業，不但能確保食材的鮮度及品質，更是進一步保障農民的收益。對於合作的農民，家禾都會於半年前提出需求的菜單，讓農民從整地到耕種，都有依循的目標可以執行，避免耕作的浪費，如此更是創造了生產與銷售的雙贏局面。

張榮珉積極的著手進行便當生產的標準化作業，對他來說，麥當勞等跨國食品產業能打入台灣，

▲把軍隊的管理系統用於公司管理上，張榮珉要求透過標準化的作業，加快流程的順暢。

我們的美食卻無法進軍國際，都是因為口味無法標準化。因此，建立出不會因烹調過程而產生變數的美味，是他接下來努力的方向！他期望在不久後的將來，每一家掛上家禾招牌的便當店，都能提供給客戶標準的好味道！

▲ 地球儀造型的名片架，象徵的是張榮珉要將台灣便當送入國際的心願。

### 通路建立不求快，只求建立健康快樂的分店

走過十幾年的光陰，如今的家禾便當已經是有五十幾家門市的連鎖便當體系。從佳里總店開幕初期，張榮珉就告訴自己，家禾要走的路是多店經營！相當了解自己個性的張榮珉，清楚知道如果只是單店經營，他一定是自己每天都窩在廚房炒菜；進一步自問，如此的經營方式，他能做多久？又能創造出多少的成績？

於是，多店經營的管理概念，成為張榮珉首要的前進方向。他決定展店的想法相當簡單：「一家顧客打一百分，每天能創造二十萬營收的便當店。還不如十家每天創造五萬營收的便當店。」確定方向後，家禾便當開展展店的計畫。

但是就分店經營的案例來看，家禾展店速度其實相當緩慢。只是這個慢工，卻也是張榮珉要求的細活；因為他希望，每一間家禾分店都要建立得健康。他以軍中學來的智慧做比喻：「在軍中很多人都喜歡挖散兵坑，因為很快就能挖出好幾個，但是散兵坑挖得快，士兵卻也死得快！」透過這樣的比喻，他將家禾的拓展比喻為碉堡，他認為碉堡建立的速度雖然慢，卻能夠保住更多士兵的性命！

▲ 牆上匾額揮毫「漸入佳境」，是家禾便當十幾年來最佳的寫照。

因為自己還是產業新手的時候，狠狠的跌過跤，他認為唯有真正了解這家店，進而熱愛這家店，才能建立出有營利可能的分店。所以他要求每一個想要加盟的人，都必須先成為家禾的員工，從中了解家禾經營的每一個環節及節奏，在真正確定自己可行後，才有資格成為家禾分店的老闆。站在經營者的角度，張榮珉把每一個員工都當成是自己的家人，要求自己用最高的標準審視分店的建立，只為不讓每個心愛的家人在冒險的情況下貿然創業。也因此，縱然家禾的展店步伐踏得如此緩慢，卻是無比踏實！

### 不給自己留退路，置死地才能前進

回顧十數個年頭的創業之路，張榮珉認為每個人都有創業的可能性，但首要必須學會認清自己的能耐，並要求自己在創業的過程盡力、用心！

「你不一定要相當專業，因為專業可以訓練；但是心卻必須出於自我，自己不用心的話，創業的道路絕不可能會成功！」引述創業的二八定律，張榮珉進一步以自己為案例，提到創業的不二法門，就是讓自己沒有退路。他認為當創業家為自己留了後路的時候，怎麼會想要用心？又怎麼在最艱辛的過程中吃苦？唯有「置之死地而後生」才能讓自己成為那20%的成功創業案例，而不是淪為多數的失敗案例。

堅持要享受工作的張榮珉，多年來，一直讓自己保有創業初期的動力，不斷思考如何再次改變台灣的食品產業，讓台灣聞名的便當走入國際！望著辦公桌後的木雕哈雷機車，他談著未來的臉上充滿了動力，對張榮珉這位不老騎士來說，改革的道路似乎才正要開始！

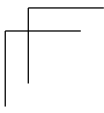
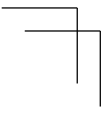
► 家禾便當總店以大片落地窗打造出明亮舒適的用餐環境。



## 圓卷

千千萬萬的榮民有無數個創業心情感事，  
限於篇幅短少與連繫未果，割捨了許多遺珠，  
這些典範，同樣珍貴！期待再續後緣，  
擴大報導到榮譽及榮民子弟第二代、第三代…

您知道還有哪些動人的創業故事？請不吝告知。  
訊息披露請電：02-2757-1656，傳真：02-2723-8144  
或逕洽全國各縣市22個榮民服務處的就業站；  
也可以寄e-mail：[dept1019@mail.vac.gov.tw](mailto:dept1019@mail.vac.gov.tw)。  
榮民創業是開啓事業第二春，誠摯預約下一個春天，  
一起笑看欣欣向榮的一片好榮景！謝謝您，並祝福您！



國家圖書館出版品預行編目資料

重返榮耀2:二十位榮民的創業故事 = From great to glorious / 行政院國軍退除役官兵輔導委員會編著. — 臺北市:退輔會, 100.12  
面; 公分

ISBN:978-986-03-0555-5 (平裝)

1.創業2.個案研究

494.1

100025591

# 重返榮耀2

—20位榮民的創業故事

出版者 行政院國軍退除役官兵輔導委員會  
發行人 曾金陵  
總編審 劉國傳、金筱輝、郭建忠  
總策劃 李文章、吳漢光、郭豫蘭、蕭振嘉  
執行企劃 沈立忠、林佳瑩、楊靜懿  
總編輯 葉芳姘  
執行編輯 王彥涵  
校對 黃子恬、李品宜、許朝陽、蕭婷文  
封面設計 蔡子玲  
撰文 黃子恬、李品宜、許朝陽、蕭婷文  
美術編輯 柯盈合、王雅瑩  
圖片攝影 陳傑民及20位受訪者提供  
承製單位 意念文創股份有限公司  
印刷 泰力有限公司  
封面題字 鄭有諒  
法律顧問 齊彥良  
出版日期 100年12月  
發行所 臺北市信義區忠孝東路5段222號  
電話 (02)2725-5700(代表號)  
網址 <http://www.vac.gov.tw>  
廣告門市 國家書店(松江門市):104台北市松江路209號1樓  
電話:(02)2518-0207;傳真:(02)2518-0778  
網址:<http://www.govbooks.com.tw/>  
五南文化廣場:台中市中山路6號 (04)2226-0330

本會保有所有權利 欲利用本書重製 改作 編輯或公開口述全部或部分內容者 需徵求本會同意或書面授權(第三處電話:02-27571656)

定價 新台幣250元  
G P N 1010004323  
I S B N 978-986-03-0555-5