

從珍珠奶茶到黑松沙士 ——一群經理人的閱讀筆記

林金博

去(114)年9月10日參加中央存款保險公司40週年慶，會後跟幾位信用合作社同業先進一起與銀行局童政彰局長敘舊，當聊到台中二信時，童局長關心的方式很特別，他說：「我在信用合作季刊看到關於你們讀書會的文章，這很棒，你們要繼續喔。」對於童局長的鼓勵，我回應說：「我們會加油的。」

二信讀書會自99年7月23日成立迄今，已屆16年。筆者曾為文「台中二信讀書會」彙整讀書會發展與活動，刊載「信用合作」季刊第156期(P.63-78)，此處不再贅述。其實，二信主管會議也很「讀書會」的。怎麼說呢？早在林木生、李福振二位前總經理任內，主管會議除了例行業務檢討外，總會為經理人另外準備包括財金時事、不動產市場概況及經營管理文章等補充資料，藉以討論交流市場動態、因應風險管理及凝聚共識。筆者時任幕僚，參與其中協助蒐集資料，受惠良多。後來接任總經理，延續這樣的會議模式。最近二年來，先後增加《當珍珠遇見茶：春水堂36道百年經營的思考》、《黑松百年之道：堅持夢想的腳步》二本書的閱讀，利用每次會議由主管輪流分享與討論，期能與經理人深化共同經營理念。

先後挑了這二本書，主要考量兼具地緣與情感的親近性，既與我們的生活經驗連結，也對企業經理人的經營管理有啟發性。春水堂自1983年於台中成立，以泡沫紅茶及珍珠奶茶聞名，發展為複合式餐飲，並跨國展店，創辦人有心雄心壯志朝百年企業邁進。黑松自1925年成立迄今，世代傳承已逾百年，已是台灣知名飲料品牌。是故，起心動念這篇文章篇名「從珍珠奶茶到黑松沙士：一群經理人的閱讀筆記」，是台中二信與知名企業之間的學習切

*林金博現任台中市第二信用合作社總經理。

磋，也是在會議中一次又一次分享討論的累積與感動，對於一群優秀經理人在二信作伙打拼，表達敬謝之意。當然，童局長適時的鼓勵，更是重要的臨門一腳。

以下節錄多次會議交流討論較多的篇幅及摘要分享內容：

一、《當珍珠遇見茶：春水堂 36 道百年經營的思考》

閱讀春水堂的發展史，手邊怎能沒有珍珠奶茶喝呢？大夥就在會議中邊喝邊討論交流，也帶出許多年輕歲月的美麗回憶。

(一)做好一件事就夠

從一個小店到一家公司，三十年我們始終很堅持。放眼看看，其實並不孤單，儘管外界一片搶短，仍有許多比我們有成就的人在做長。例如，三十多年前在清水的女裁縫，原以替人做旗袍、拷貝日本女裝為業，因不甘心為何沒有自己風格與品牌，經過長期的努力，終於使夏姿揚名國內外；有一個高中畢業的青年，在台北的圖書館工作，他發現台灣文史的短缺，於是投入了台灣史的研究，三十年後，他成為中央研究院的院士，他的名字叫曹永和；還有一個維修手機的老闆，別人投入電腦生產，他卻買空賣空，投入服務，十五年後，通路霸主與聯強杜書伍劃上了等號；奇美的大老闆許文龍在接受訪問時說，成功的祕訣我也不知道，等頭抬起來，才發現自己成功了！（P.244）

(二)許員工一個未來

將公司股份化，不只是讓員工生活有長遠的保障，也讓他們成為春水堂不可或缺的一份子，深深以公司為榮。...對於好的人才，應當給予信任，讓他們順性發揮。以春水堂店長為例，一有合適人才出現，公司便依員工個性及店面的營業情形，選擇用年薪制或利潤中心制與員工合作。若選用年薪制，再進一步詢問他所期待的年薪及預估目標；若採利潤中心制，則是共同評估整體業績量，再決定希望的分紅方式。...在市場的容許度內，對人的能力絕不設限，讓員工可以不斷地開展自己的舞台，得到自己應有

的榮譽、利潤和股份。春水堂正是因為這樣的模式而蓬勃繁盛。為了落實這樣的人才培訓與晉升制度，另一個管理上的特色便是採用師徒制。春水堂的每一位新進人員，都會託付給一位師父，師父必須指導徒弟的專業技能、照料徒弟的工作，為他們規劃教育訓練，也要輔導他們的心理情緒；而店長則是店中的大師父，負責照顧所有的店員。(P.161)

(三) 延伸閱讀

春水堂創辦人常在《當珍珠遇見茶：春水堂 36 道百年經營的思考》書中援引柯林斯(Jim Collins)名著《基業長青》及《從 A 到 A+》對其經營企業的啟發。例如：卓越企業的優秀領導人兼具謙沖為懷、堅持專業的特質；雄心而無私，優質而有毅力，稱之為「第五級領導」。還有，「飛輪效應」觀點，說明從優秀(A)到卓越(A+)的企業轉型，往往必須先厚植實力、累積動能，像是推動巨大笨重的飛輪，剛開始得費很大的力氣才能啟動，但是只要有紀律朝著一致的方向繼續不斷往前推動，經過長時間後，飛輪累積了動能，終於能有所突破，然後日漸成長。而「有紀律的員工」、「有紀律的思考」及「有紀律的行動」是飛輪效應的重要基礎。「刺蝟原則」是「有紀律的文化」的關鍵，刺蝟原則強調要簡化、聚焦、做自己擅長的事，建立有紀律的文化，也是風險管理的指導原則。

二、《黑松百年之道：堅持夢想的腳步》

「到黑松汽水廠校外教學、參觀工廠，既可免費喝飲料，又有禮物可拿，這是許多人孩提時代難忘的回憶！」(P.267) 我們就從黑松沙士到運動飲料 FIN，分次爬梳與分享黑松的故事。

(一) 贏在搏感情

黑松「誠實服務」的經營理念，在自己與合作夥伴之間，打造了強大的互信、互惠關係—經銷夥伴在黑松的幫助下實現夢想，黑松也得益於經銷夥伴的奉獻，擴大了事業版圖。無形中，也為自己塑造出無與倫比的品牌價值。...黑松不僅和經銷商搏感情，對於上游的原材料供應商、承攬工

程的營造業者，抑或是廣告代理商，合作幾乎都超過三十年，甚至一甲子也不在話下。近一輩子的用心交陪，早已不再只是業務上業主和客戶的工作關係，更是「一世人」的好夥伴，說是親如家人也不為過。「許多供應商都是從規模還很小的時候，就開始跟黑松合作，之後愈做愈大；黑松也是從小工廠開始，大家一起成長，」范鋒明說，像是製罐的大華金屬以及設備供應商彬台等，都是從剛成立的小公司，一路做到跨國大企業，合作時間超過三十年。...「今天台灣飲料業的包材，可以說都是黑松帶起來的！」宏全國際集團總裁曹世忠說，「很多食品飲料設備廠和供應商，都以能夠做到黑松的生意為榮。」(P.231~239)

(二)員工福利制度

黑松可說是台灣早期較少數實施退休制度的企業之一，六〇年代即明文規定，員工服務滿十五年以上、年齡滿五十五歲，或服務滿三十年以上者，得申請退休，一次發給三十個月工資的退休金。...黑松的休假制度也走在《勞基法》之前。1960年黑松便規定，工作滿一定年限的員工就有特別休息假。《勞基法》在1984年實施後，黑松則完全依照《勞基法》，甚至部分項目還優於《勞基法》。...被公認為模範廠商的黑松，還是率先實施員工分紅制度的企業之一。在團體協約中明訂，在營業年度終了，決算有盈餘時，除了營利事業所得稅及提撥股息、法定盈餘公積外，其餘額再提撥一〇%做為員工分紅；1969年12月12日再度簽訂團體協約時，員工分紅又提高到一二%，提撥比例之高，足可比擬現今電子業。事實上，早在員工分紅之前，黑松就訂有許多的獎勵金制度，分上、下半年發放兩次獎金，且每年還加發一個月年終獎金，福利已優於同業。實施員工分紅後，獎金更豐厚，1972年公司營業額突破五億元，根據黑松內部刊物記載，當年度獲利創新高，員工即獲得五個多月分紅獎金。...過去，黑松的薪資待遇、福利與獎勵、工作環境等優良制度，所塑造的企業環境和氛圍，用現代管理術語來說，無疑就是員工夢寐以求的「幸福企業」。(P.54-57)

(三)廣告〈偷渡客篇〉對防詐騙的啟發

1999年，黑松為了正本清源，順勢推出具有濃厚本土味的〈偷渡客

篇〉。廣告片中，偷渡客說：「我會唱國歌，還會唱『茼蒿』：『當我們同在一起.....』」導演陳玉勳神來一筆的幽默，導出有趣的情節，意外讓「茼蒿」成為當時的經典歌曲。「正港的沙士，哪一牌？」台灣人都知道沙士就是黑松，不知道的八成就是偷渡客，藉以告訴消費者要「看乎清！認乎明！黑松沙士才是正港的沙士」。(P.169)

經由閱讀分享與交流，難免會回憶起自己與二信的故事。有位同仁分享說，她自高職畢業即來台中二信上班，當年僅是十八歲的小女孩，想不到一晃眼四十幾年過去，就要退休了。她對上述「做好一件事就夠」特別有感，青春歲月盡在二信，這需要許多條件聚合才足以成就，最重要的是這家企業有永續經營，她非常感恩。其實，她也道出在場每一位經理人的心聲，由於公開招考職員已行之有年，經由書面審查、筆試及面試等程序後擇優錄取，入社後輔以教育訓練、職務輪調及證照考試等加以培訓，之後考績升遷由襄理、副理到獲拔擢為主管。會議室內每個人會來二信或有不同的機緣與故事，但都因二信而五子登科，而且屆退年資也都在 40 年以上。

有位同仁分享進一步將「做好一件事就夠」連結到「許員工一個未來」，一步一腳印，他很感謝初到二信有位前輩師父教他業務，帶著他到府服務客戶，練足基本功而能有今天的發展。也謝謝二信自邁入百年企業迄今，為緬懷創社精神並鼓勵同仁持續精進，每年核發慶祝創社獎金（1 個月薪資）延續迄今，並考量合作社特性（社員得自由出社），為穩定股金充實淨值並凝聚向心力，每年開放員工得在一個月薪資範圍內增股，整體的業務發展與員工福利係同業稱羨的幸福企業。

不管是把邁向百年作為經營目標的春水堂，或是已世代傳承百年的黑松企業，創辦人或領導階層對於建立制度、風險管理、人才培育、員工福利及形塑企業文化，都非常重視。台中二信創建迄今已逾 110 年多，多位同仁在會中緬懷不同世代的前輩，一棒接一棒才有今天的成果，也體認到自身的責任。當年由一家分社發展到目前 24 家分社、340 多位員工，筆路藍縷，不僅感恩更要珍惜。另外，感謝二信除了致力人才培育、提升員工福利外，更鼓

勵補助內部社團活動，目前有桌球社、讀書會、太極拳、登山社、大坑晨運社及單車社等社團，培養員工正當休閒娛樂活動。還有，積極參與社會公益活動，如：捐贈救護車、復康巴士、台中市社會救助金專戶及各類慈善團體機構、協會、基金會、育幼院等單位，協同台中市山岳會與太魯閣國公園簽約認養小奇萊步道，共同負責步道及山屋周遭環境清潔與設施維護等事宜。

百年歷史該如何計量？若以 20 年作為一個世代，百年就是五個世代了。世代的變化更替，變動的節奏是愈來愈快。當同仁輪流分享《黑松百年之道：堅持夢想的腳步》，對於黑松「贏在搏感情」及「員工福利制度」都特別有感觸。信用合作社在台灣發展已逾百年，始自日據時代，見證政權移轉、幣制改革(舊台幣四萬元兌換新台幣一元)、歷次金融危機及金融政策變革等，同是百年企業雖屬不同產業，卻有著相同經歷的時代背景，相知相惜之情油然而生。「與時俱進」是彼此面對時代演變的共同處方，在地經營久了，看著往日服務的客戶日漸成長茁壯，與有榮焉。而客戶念舊惜情，不顧信用合作社業務限制(如：授信限額、無外匯業務等)，仍舊支持與鼓勵，甚至交代子女感恩惜福繼續往來。客戶世代交替，也幫信用合作社計量百年歷史。

一次又一次的討論分享，既緊湊也輕鬆。黑松企業有許多知名的廣告，尤其是歌星張雨生名曲「我的未來不是夢」，是與會人員的共同回憶。每次主管會議，難免會有必要的政令宣導，尤其防制洗錢與防詐騙，既是日常業務也是社會責任，認識客戶(KYC)是重中之重。援引黑松企業廣告〈偷渡客篇〉分享，提醒對陌生或久未往來客戶臨櫃交易時，多些類似通關密語的關懷提問，更能落實 KYC 作業。這是閱讀分享的另類啟發與收穫。

紙短情長，怎奈能力未及將每次的精彩討論分享納入本文，這是美中不足之處。很喜歡源自《牧羊少年奇幻之旅》的金句：「當你真心渴望某樣東西時，整個宇宙都會聯合起來幫助你完成。」經由一次又一次會議的交流與分享，慢慢聽到有個聲音浮現：當一再翻閱知名企業的故事時，我們如何來寫自己的故事呢？就這樣，我們共同成就這篇「從珍珠奶茶到黑松沙士：一群經理人的閱讀筆記」，謹以本文感謝這群優秀的經理人。