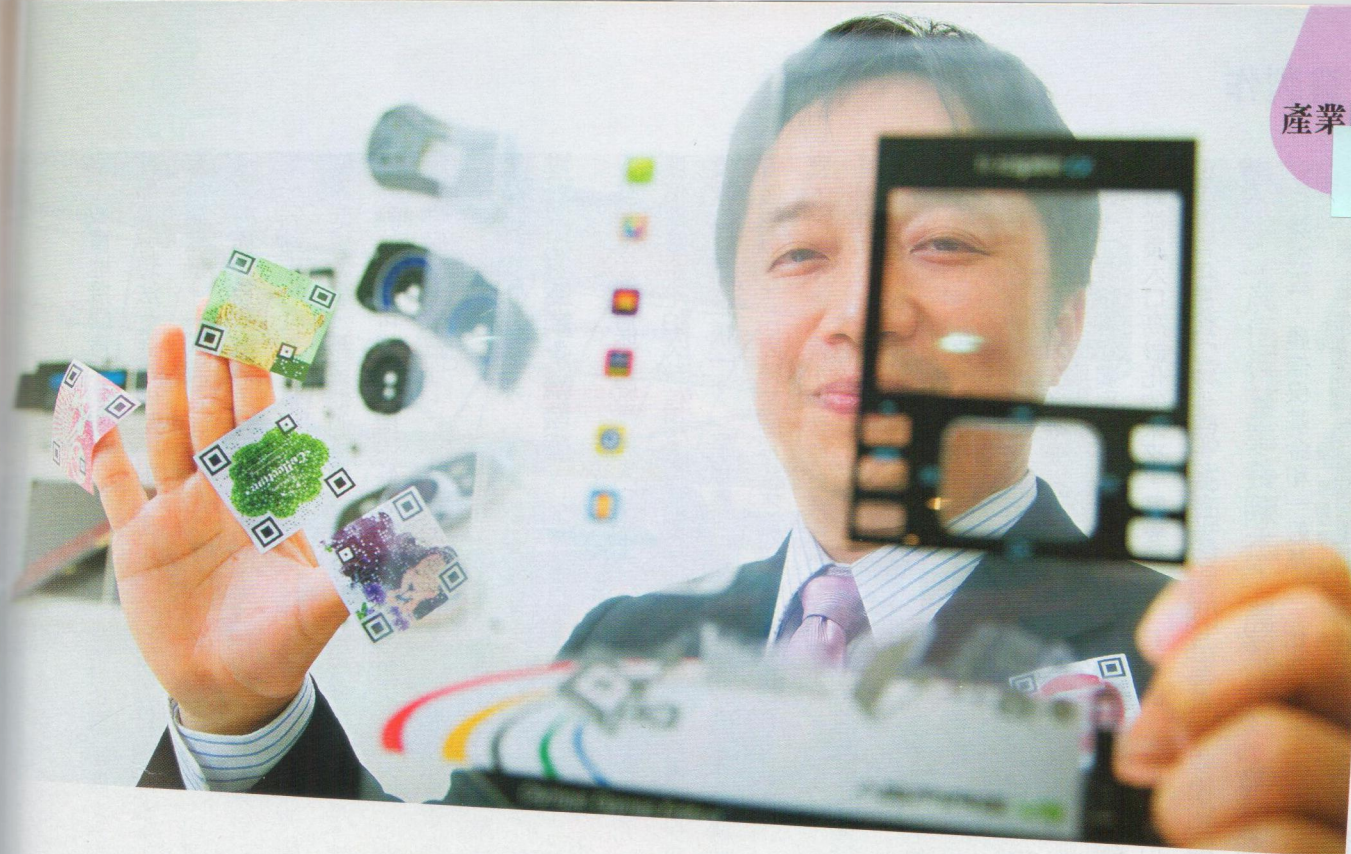




1分錢產品起家，正美如今年印120億張！

從柳丁做到iPhone 台灣標籤帝國曝光

從茶包吊掛做到RFID，現在還打算跨足IT服務……

不上市、不整合，它靠「做功課精神」衝破紅海裡的版圖限制。

文●顏瓊玉

如果商場也有金馬獎，它，就是最佳配角。你可能從未注意到它，但是你的身邊，一定有它的產品存在。

正美（CymMark），大中華區包材標籤與印刷業龍頭（編按：標籤印刷服務產業別和區域各據山頭，市場極為分散），從沐浴乳的包裝，茶包棉線上的貼紙，到筆記型電腦背後常見的規格貼紙，甚至是蘋果的iPhone手機，都有它的標籤蹤影。

**46歲執行長：我們很專注
家庭工廠，變蘋果主要合作夥伴**

它的標籤最便宜以毛計算，但在蘋果連續四年的供應商名單中，它都榜上有名。有意思的是，在殺到見骨的科技供應鏈裡，這家企業的淨利率還能逼近兩位數，而且它所位於的中國，標籤供應商就有六千多家，是個標準的紅海市場。

甚至，這家只是印標籤的公司，去矽谷設立設計中心，還申請了逾百項專利？這個從柳丁標籤起家的企業，到底是怎麼走到今日？

現年四十六歲、二代接班的執行長蔡國輝給我們的答案，聽起來很平凡：「我們很專注……，我與其他印刷廠不一樣的，他們老是在看競爭，我們看客戶……。」蔡國輝口中說的專注並不誇張，為了

正美

成立：1969 年

董事長：蔡意誠

執行長：蔡國輝（圖）

主要業務：日常消費品和電子產品標籤印刷

員工數：5,000 人

成績單：2014 年營收約新台幣 90 億元

地位：大中華區標籤印刷業者龍頭

接受這個採訪，他們內部至少評估了一個
月，只因為這是跟客戶無關的事情。低調
的作風，讓其在兩岸印刷界蒙上一層神秘
面紗，台北市印刷同業公會甚至連它的名
字都沒聽過，中國印刷業則形容它是「潛
水中的大鱷」。

要理解正美，得從蔡國輝岳父、正美創
辦人蔡意誠的故事開始。一九六九年，憑
藉著在四維膠帶的業務經驗，以及對標籤
印刷最基礎的材料——自黏膠，累積了基
礎知識，他和妻子蔡李玉霞、小舅子李春
明創辦了正美，踏入標籤印刷領域。當
時，全台同業只有三家。

奠定正美基礎的，是當時外銷暢旺的柳
丁。蔡意誠看每顆柳丁都有一張直徑一至
兩公分的圓形標籤貼紙，是柳丁的身分
證，他便守在全台青果商年度大會會場門
口，見到人走出來，就向前彎腰遞名片。

從「家庭即工廠」的模式做起，正美包下
當時全台灣外銷柳丁七成的標籤生意。

「沒技術的東西不要做」

為一個客戶的抱怨，跑到矽谷開辦事處

一九七〇年代的台灣，是世界的代工
廠。正美搭著時代洪流，陸續做起西洋
棋、玩具、家電、菸酒，和消費性電子產
品如遊戲機、電腦等市場的標籤印刷生
意，而其他同業也陸續崛起。

可是，只要同業一跟進，蔡意誠就開始
尋找下一個標的，不讓自己進入殺價戰。
他認為，「賺錢的生意，未必永遠有賺
頭。」數波轉進經驗告訴他，「沒有技術
的東西，不要做。」

在一九七一年，他花了二十一萬元，
當時在台北三重可買兩、三棟透天厝的
天價，買了一台全新的日本印刷機。
一九九三年，它把印刷作業全面改為電
腦化，不願轉型的師傅因此走掉大半。
一九九五年，台灣代工廠開始西進中國，
它也同步到上海與深圳同步設了廠，分別
服務消費品和電子業客戶。

二〇〇三年，它去了矽谷設辦事處，只
因為一個客戶抱怨：「你們的標籤老是要
送去中國打樣，再寄回來已經是隔夜了，
你能不能派個人住在這邊，我有需要，你
半小時之內就能趕到？」

沒想到，做標籤還要懂這些！

——標籤印刷特色產品



懂電子學
無線射頻 (RFID)：
要防偽、防拆封、防盜

懂食品安全
茶包：
據食品安全規
範，油墨必須符
合人體食用標準

懂力學
吊瓶：
須耐重 3 公斤，
雙夾功能還可記
錄藥劑量

懂材料
電池標示：
耐熱、耐冷，
還要阻燃

懂熱能、化工
滑鼠：
轉寫技術應用，要
具備熱能、化工等
知識背景

懂視覺設計
汽車儀表板：
清晰傳遞訊息又不干
擾駕駛人專注

圖片提供：正美集團 整理：顏瓊玉

從1張1分錢產品，做到1張1美元！

——正美大事紀

1969	蔡意誠和其他2位股東創業
1971-80	承接全省柳丁青果標籤，市占最高7成 1張1-2分錢，現在印電子業特殊標籤最高可達1美元，成長3,000倍
1981	掌握玩具市場標籤 開啟電子標籤事業
1986	引進輪轉標籤印刷機 可製作日用品標籤大量、複雜的後段加工
1986	蔡意誠因白色恐怖入獄10年 其妻蔡李玉霞獨撐大局，員工全數留下
1993	印前準備全面電腦化 台灣多數同業仍採傳統做法
1995	上海、深圳設廠 與商業印刷大廠秋雨同步
2003	設立香港、美國矽谷辦事處 日後為蘋果、HP等電子產品客戶服務
2011-13	中國連設4廠 中國如小米、韓商如三星等品牌皆下訂
2015	宣布投入彩色QR code印刷服務 啟動轉型

整理：顏瓊玉



但正美卻回應客戶需求，「很多人聽了都覺得我們瘋了，（他們）怎麼可能花這種錢！」蔡國輝說。

「瑣碎也是競爭優勢」
做茶包學食安、接Apple單學消費者體驗

別人眼中的小生意，正美越做越起勁，還有了自己的研發實驗室，總部就養了五十個研發人員。

「我們有四位博士：材料、電機、機械、化學。做機械的，要配合（印刷）機械的改造，印完有髒點，要挑掉；要如何記錄，需要有光學鏡頭去掃描進資料庫，這需要軟體機電技術；用到油墨相關，就需要材料化工……」

這四十六年來，正美把心力都用在標籤生意上，不像另一家專做服飾標籤的美國上市大廠艾利做垂直整合，也不做房地產投資，更沒有上市櫃想法，因為一旦上市櫃就需要整天關注股價，會分散注意力。

現在，每做一個生意，他們都是在學習一個新功課。做茶包標籤，他們要懂食品安全規則，做電腦上的觸控板印刷，他們找光電顧問來上課，搞懂光學、力學等技術。

做蘋果生意，他們也學會了OBE (out of box experience)，「開箱經驗」的

簡單一個貼在電池上的標籤，正美要懂材料，才能讓標籤耐熱、耐冷、耐摩擦，因為電池會發熱，還要有阻燃功能。幫P & G或聯合利華的沐浴乳產品做標籤，它們還參與設計，找材料商一起想，看怎樣做能美觀，又能讓產品的包裝可以遮光、耐腐蝕、不透氣透光，還可以一定程度隔熱。

在矽谷辦事處，客戶思科（Cisco）的工程師設計網路設備插口，決定要更改新規格，正美雖然只是做插口上的圖示標籤，還順便幫電機工程師畫出美工圖來，「當天上午電話一打，下午就畫給他……，他就賴著你囉！」

當時，其他台灣標籤印刷同業還在做內需市場，毛利率還有一〇%至二〇%，日子過得很愜意；正美卻跟著客戶走到國際，滿足難以想像的挑剔需求。為了做國際訂單，他們一年花上百萬元做國際安全標準UL的認證，還不包含歐盟規定的危險物質限制指令（RoHS）檢測與ISO9000、ISO14000工作場所安全的檢測。

這些是連市值上千億、上兆的電子大廠鴻海與華碩，都謹慎應對的標準，「它們（客戶）是在我們身上搞電子業的標準。」蔡國輝說，很多印刷同業的反應是：「搞什麼？我幹嘛被你管這些細節？」

新名詞。如何讓消費者打開包裝時，拆的方式、角度，一整套流程，都能感受到拆禮物般的愉悅。

做手機生意，他們要理解消費者行為。有了他們做的手機內水洗標籤，當消費者把落水手機拿來保固，廠商可以透過標籤變色與否，判斷這是否是人為疏失等。

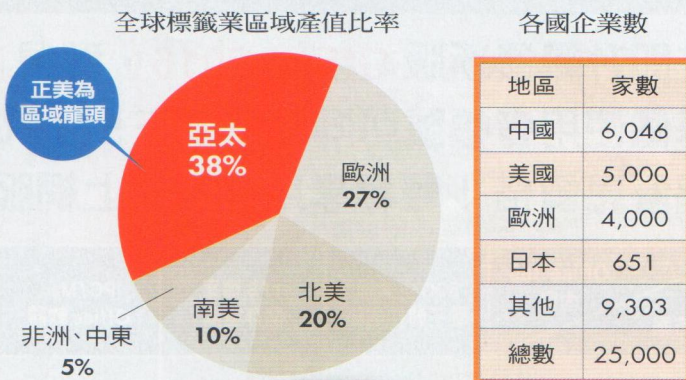
這些點滴的知識累積，讓正美建立起進入門檻。現在，正美一年印刷一百二十億張標籤，一年產生五萬種新料號，相當一天要開發一百三十七種新產品，這些都是經驗。這跟一般標準化的書本雜誌印刷，頂多印後在封面上光相比，加工流程極其複雜但單價又低，但「瑣碎也是競爭優勢。」而且，幾十年來，它跟著客戶如富士康到處設廠，客戶一下子也無法找人取代它。

「大家都不懂最好啊」
不斷轉進新領域，還打入醫藥、汽車界

有關標籤的未來，正美還有好多想像。蔡國輝要求員工到美國出差，一定要去惠普（HP）當年創業的車庫「朝聖」，最好附近的IDEO（國際知名設計公司）、史丹佛大學設計學院D School也順便走走。「世界這麼大，internet就是internet，怎麼可以甚麼東西都搞得起來（指影響力很大），標籤也一樣，這麼

超紅海！全球有 25,000 家標籤企業

——2014 全球標籤業區域產值比率與各國企業數



資料來源：AWA（Alexander Watson Associates） 整理：顏瓊玉

小的東西，但你真的想清楚後，那個空間是不得了的。」
比如說，他們最近又想出要切入正在中國萌芽的二維碼（QR code）的生意。

他們幫客戶印刷標籤條碼與QR code，除了考慮美感問題外，還幫客戶想，可不可以讓這些標籤條碼更有意義？

「以前，每一批沐浴乳的標籤是一樣的，一百萬罐一個碼，是死的；但現在，一百萬罐就有一百萬個碼。如果消費者掃了，你可以和他互動，知道他是誰，可以直接作顧客關係管理（CRM）。」蔡國

輝說的極興奮，還當場和我們討論本刊能否應用。

印刷廠想做IT服務生意？「你確定客戶有此需求嗎？不會看錯嗎？」我們問。這或許是正美值得也必須嘗試的路。二〇一一年到二〇一四年，消費性電子產品不斷跌價，這讓正美營收成長趨緩，淨利率跌破兩位數。但若以淨利率約九%，淨利八億多元推估，正美今年度光是數位印刷設備的資本支出一年最少一億元，看來確實是不小的冒險。

但，蔡國輝是這樣回答：「與其等浪打過來，不如現在乘風破浪上去。很挑戰，但換個角度想，大家都不懂最好啊，你趕快懂就贏了！」

就像當年大家只想在台灣做紙標籤生意般，正美一路從各類標籤開始做，做到RFID（射頻識別電子標籤），把產品印上了宏碁、宏達電與小米、華為等電子產品裡，連醫藥與汽車領域都進入。

別人看似是不斷闖關，甚至困難重重（見大事記），蔡國輝卻直說自己只是很幸運，沒什麼特別。他說，本來就該做，只因為「不做，就平庸化了。」

這全球標籤業的隱形冠軍，用它的故事再次提醒我們：沒有注定凋零的傳統產業，也沒有必定虧損的紅海競爭。輸贏，往往源自於我們對自我格局的抉擇。