



「看不見的英雄」系列報導（八）

瓶裡乾坤，宏全國際要做 飲料包材的台積電

刁曼蓬

前言：

從 5 ~ 6 名員工、月營業額僅 40 萬元台幣的家庭工廠，到全球 4,500 名員工、月營業額超過新臺幣 16 億元，年營收近 200 億台幣。創立於 1969 年的宏全國際，寫下飲料包材及充填代工工業的傳奇。

從台中高鐵站轉進台中工業區比鄰接壤的各型工廠，來到一棟宛如寶特瓶狀的高聳新穎摩登建築，眼前即是台灣第一、中國第二、東南亞前三大的飲料包材及充填代工巨擘－宏全國際的企業總部。

專營飲料包材（PET 瓶、瓶蓋、標籤）及充填代工的宏全國際，目前

在全球 10 個國家、共有 46 個生產基地。2001 年上市以來，營收由上市當年 14.58 億元（稅後獲利 1.87 億元），到 2018 年營收達 199.3 億元（稅後獲利 10.93 億元）。2008 ~ 2010 年金融海嘯非但未受影響，反而逆勢躍升。今年邁入 50 歲的宏全國際，為何不顯龍鍾，依然動力十足？集團總裁曹世忠最是關鍵。

從無到有、到好、全球化的開拓者

1951 年次的曹世忠，是彰化員林人。父母親務農撫養 5 個子女。後來因爸爸臥病在床，母親得看顧父親、還要外出工作養家，身為么兒的曹世忠小時候「連稀飯都沒得吃」。

台灣有句俗語：「會做生意的小孩難生。」早年家境困苦的曹世忠，極具生意頭腦。眼見父母的艱辛，小學的時候就想做生意幫助家用。他沒有做生意的資本，用母親給他 10 粒雞蛋，換取一整盒內有糖果、玩具的「戳戳樂」（發音 O-ba-ke 源自日文的【おわけ】），放學就去做生意。

儘管功課很好，聰穎懂事的曹世忠知道家中不能負擔學費，國小畢業放棄升學，獨自到台北謀生。踩三輪車送貨是他在台北車站睡了幾晚，找到的第一份工作。踩著載滿貨物的三輪車固然吃力，搬卸貨物到沒有電梯的樓層更是辛苦，身材瘦小的曹世忠常贏得貨主的同情，主動協助他搬貨。困苦的環境，磨練出堅毅求存、求變的特質。

曹世忠很早就發現自己有長於言辭、善於溝通、交涉，任勞任怨、勇於任事的性格；一般人視為畏途、他卻很適合「業務開發、銷售員」的工作。這樣的特點，讓曹世忠當兵時受到軍中長官的注目，以國小學歷破例擔任只有預備軍官才能擔任的「營補給士」的工作。

進入宏全—展長才

前身是台豐工業社的宏全公司，成立於 1969 年。創辦人戴清溪是曹世忠的姊夫，初時的資本額 60 萬元，為彰化市的家庭工廠。其時正逢台灣經濟起飛的年代，創辦人戴清溪在房地產

生意上獲利，1978 年找來服畢兵役曹世忠接手經營；具有開創市場潛能的曹世忠，隨即展露長才。

當時 5 ~ 6 名員工的宏全，生產塑膠吸管、瓶蓋內墊，月營業額 40 ~ 50 萬元。做相同產品的同業有 20 多家，多半為埋頭生產、不善業務拓展的黑手師傅。具有生意眼光的曹世忠不同，他騎著摩托車全省跑透透的開發客戶過程中，看到許多生意機會。他買來瓶蓋請外包、裝瓶蓋內墊、合成產品，再銷售出去；產值大幅增加。或是開發相關設備機台如封蓋機等，賣給需要的廠家。營業項目不再侷限塑膠吸管、瓶蓋內墊的生產；也兼做設備機台、相關品項的買賣，營收大幅增加。

曹世忠接手公司經營的第一年，銷售金額就由前一年的 500 ~ 600 萬元，增加到 3,800 萬元，盈餘達 750 萬元，賺了好幾個資本額。第二年營收跳升到 5,000 多萬元，獲利遽增；接著連年以 30 ~ 50% 速度成長，旋即營業額突破 1 億元。



直接到第一線與客戶接觸，發覺需求，創造物美價廉的產品與雙贏經營模式

對數字、品質、客戶需求極其敏銳的曹世忠，直接到第一線與客戶接觸，處理客訴；掌握需求與市場變化。將市場敏感度與產品開發結合，創造物美價廉的產品與雙贏經營模式。開創力不遜於訓練有素的 MBA。

1980 年代的台灣汽水飲料容器是寶特瓶搭配鋁製瓶蓋，當時國內包材業者尚無能力產製合於品質的優良鋁製瓶蓋及彩色商標產品，須仰賴德國、日本進口。1983 年曹世忠決定放棄吸管產品，將幾年累積的盈餘、用於購置引進國外鋁蓋製造設備及彩色收縮標籤印刷設備，自行生產。他不只是在外開拓市場，也進入工廠親自督軍，掌握生產狀況、品質及交期；以達成客戶要求。同時自我提升，透過不斷測試、提高產品良率、包裝技術、瞄準國際大廠。

他主動出擊，拜訪可口可樂台灣生產主管，提供產品讓他們測試品質；勤快、誠懇、以及對自身產品的自信，使不諳英語的曹世忠，突破語言障礙、獲得可口可樂來自國外的品管主管的認可；准予宏全線上直接認證的機會。1984 年一舉取得可口可樂、百事可樂及七喜等國際飲料公司的鋁製瓶蓋及標籤合格認證；成為國內唯一榮獲國際飲料公司授權認證的國內供應商。隨即國內的飲料大廠，也紛紛找上宏全，宏

全開始擴充產品項目，在 1991 年時，已經是台灣最大瓶蓋專業製造廠商。

迎向未來，引進世界一流設備機台

曹世忠認為產品競爭力須價格、品質兼具。用他的語彙就是「美又好」。達到此一目標，生產設備機台則是關鍵。他認為設備機具如同國防軍備之於國家安全，是決戰商場之鑰。宏全耗資七千萬元購置全球第三台的義大利鋁蓋沖壓設備，是售價 200 多萬、半自動機台的二、三十倍的價格；為 20 ~ 30 萬元人工手動機台數百倍的價格。

曹世忠大手筆購置設備，是聚焦於未來。「一天產出 200 萬個瓶蓋的全自動機台，可以比一天產出 30 萬瓶蓋的半自動設備節省 15% 的原料；比一天只能生產 3 萬個瓶蓋的人力操作機台，節省大量的勞動成本。再加上產出品質，獲得客戶的信任；全自動機台的價值，就長期而言，絕對是必要的。」經營視野獨具的曹世忠分析。

1993 年他決定迎向未來，由生產鋁製瓶蓋轉成塑蓋。宏全自歐洲購買最先進的機台。及至目前，每套價值新臺幣 4,000 多萬元、歐洲先進蓋壓模自動生產設備就有 150 餘套，為全球飲料包材同類機台最多的廠家。



上市增加國際佈局的子彈

2001 年上市，是宏全展翅、佈局國際、壯大的分水嶺。在上一世紀 90 年代，可口可樂佈局中國時，即邀請宏全跟隨其到彼岸設廠。曹世忠知道台灣市場有限，企業要做大、強、穩、久，財力上絕非中小企業的經營管理佈局、靠少數原始股東集資可以支應。「市場不等人，發展宏全未來，就須上市；經由向資本市場籌資，才能壯大資源、延攬人才。」

經由縝密規劃、詳實準備，財務向來透明、公開的宏全，順利於 2001 年上市。經由資本市場籌資與銀行融資等多個管道，大大豐沛曹世忠營運創新構想與佈局所需的資金來源。

充填代工、廠中廠 (In- House) 創新商業模式多管齊下

繼 2000 年提供瓶蓋、標籤、PET 瓶三合一組合式配套銷售，上市後於 2003 年再擴充飲料代工填充業務；成為四合一全方位服務。包括原物料、飲料包材、調配殺菌、充填代工、後段包裝、到物流倉儲等，宏全都能做到全方位、垂直整合的「一條龍」服務。可使客戶在品質保證下，提供一次購足產

品與服務。宏全與客戶雙方在「包量下單」模式下，省下自行蓋廠房、買設備的成本。客戶只須專注於飲料研發及品牌行銷，宏全也能掌握生產量與穩定獲利。為長期、穩定的共贏。

於 2003 年宏全先與國內飲料大廠統一，發展出 In- House 駐廠生產的「廠中廠」策略夥伴營運模式。由宏全直接把生產機台設備放在統一的工廠內，與統一的後端生產連線，直接供應包材產品給客戶充填使用。省卻包材運輸、倉儲、備貨等成本；以及斷貨風險與品質的控管等。後來，又將「廠中廠」衍伸至飲料充填代工服務，可直接在客戶工廠內設置飲料包材與充填生產線，不論成本、品質，在溝通聯繫上更為便捷，建立「零距離」的服務。「廠中廠」機台設備投資金額動輒以億計，故多與客戶簽訂 5 ~ 10 年合約。而宏全上市後籌資管道靈活，足以支應所需；且因長期合約，有助雙方合作的穩定發展。

「廠中廠」駐廠連線、垂直整合飲料包材與充填代工生產策略聯盟，或與客戶「合作合資」等上述各營運模式，皆視客戶需要量身打造，成為宏全佈局快速、營收跨步成長的祕密武器。



西進佈局，壯大營收

宏全佈局大陸市場甚早。1992 年宏全以大股東名義到大陸蘇州設廠，生產鋁蓋、標籤等供給可口可樂及百事可樂。1996 年開始產製塑蓋供應可口可樂及百事可樂。2001 年在台灣股票上市之後，隨即購買大陸宏全企業（蘇州）有限公司股權。並於 2003 年、中國加入 WTO 的當年，宏全成立中國控股公司，控股宏全蘇州有限公司（塑蓋、標籤、PET 膜的生產及銷售）；新設立蘇州宏星食品包裝有限公司、宏全企業（長沙）有限公司、宏全食品包裝（太原）有限公司、宏全食品包裝（濟南）有限公司，進入飲料充填代工的新領域，積極發展大陸市場。

隨著中國經濟的起飛，先後在大陸華中、華北、華南、四川、雲南、陝西、山西等建立 16 個生產基地。2008、09 全球金融海嘯時，由於大陸內需市場受波及不大，仍能逆勢成長，2009 年集團合併營收突破百億元，2010 年超過 124 億元，集團連著 3 年呈 2 位數字成長。開發包括康師傅、怡寶、王老吉、加多寶等當地前十大飲料及瓶裝水品牌大廠，截至 2018 年大中華區的營收達新台幣 67 億元，佔集團產值 34% 以上。

南向東協，開創未來

繼大陸控股公司成立次年、2004 年，宏全隨即成立台灣、大陸及東南亞營運總部，整合集團資源、目標潛力雄厚東南亞市場。同年設立亞洲控股公司，隨客戶前進泰國，先後成立泰國總廠、宏福廠、佛統等五座工廠。2004 年在印尼設廠，過去 10 年分別開發當地品牌大廠，在雅加達、泗水等地設立五座工廠，印尼總廠、印尼 ABC 公司、Futami 公司合作設立 In-house 吹瓶廠、印尼泗水無菌飲料充填廠等，今年更與當地飲料大廠（為前三大飲料公司）合作簽訂長達 20 年合約，設立無菌飲料廠代工生產客戶飲料產品。

2007 年隨客戶進入越南後，在當地紮根、自行開發當地飲料品牌大廠；先後於南越平陽、中部點玉工業區購置土地，成立三個產線，含 In-house 廠中廠營運模式，已成為越南當地前三大飲料包材廠。2010 年在馬來西亞設廠，生產瓶蓋、瓶胚產品，並與馬來西亞可口可樂合作設立 In-house 連線吹瓶廠，現有兩座廠房。2013 年隨可口可樂進入緬甸，投資塑蓋、瓶胚生產線，與緬甸 KH 合作設立 In-house 連線吹瓶廠；2016 年於仰光設第二個生產基地，緬甸已擴大三座廠。2014 年投資柬埔寨，設立宏莉食品飲料，創立自己品牌，發展食品飲料業務。



南向 15 年，在東南亞 6 個國家 19 個生產據點、含 10 個 In-House「廠中廠」。宏全初期皆是跟著客戶前行，落地紮根後，隨即開始開發當地及國際飲料品牌大廠。如 ICHITAN（伊勢丹）、OISHI（歐依喜）、三得利、麒麟、朝日、伊藤園等。目前泰國、越南、印尼等皆為當地前三大飲料包材廠。宏全東南亞佈局成長快速，2018 年營收達新台幣 46 億元，緊追大中華地區。由於「中國大陸冬季長達 4 個月，東南亞終年夏季，沒有寒冬；加上人口紅利，未來發展會超越大中華市場，後來居上」，曹世忠評估。

2015 年宏全進軍非洲，看中世界最後一塊經濟樂土的市場潛力及人口紅利。先在莫三比克首都馬布多與客戶 Shimada 合作生產飲料包材。2017 年於北非阿爾及利亞當地飲料大廠合作合資設立瓶蓋、瓶胚等產品供應該客戶及當地飲料包材市場，預計 2020 年初開始投產。

植根台灣

在佈局大陸與東南亞同時，宏全以台灣為技術、生產、運營的核心；持續拉高在台灣的製造及生產技術。在台中設有三座無菌飲料廠 OEM 代工，以及光泉嘉義、統一瑞芳、可口可樂桃園等三處 In-House「廠中廠」協作。台灣地區營業總額高達新台幣 84 億元，為集團旗艦。

勇於投資、創新，二維碼 QR Code 拉高與客戶的合作

勇於投資在最新穎的技術、製程，為宏全集團成長動能。宏全目前年營業額近 200 億元，每年皆保持 25 億元的投資，投資佔營收比重 12.5%。「投資是向上成長提升的動力；不投資是向下沉淪的壓力；維持現狀猶若溫水煮青蛙，是等待被淘汰的壓力。」曹世忠如是說。

創新是宏全另一大強項。目前集團內有高達 90 項專利的技術創新或多或少皆與曹世忠相關。尤其是目前廣受中國市場歡迎、印在瓶蓋內部的二維碼 QR Code，成為產品的生產履歷、食安、營運、客戶、市場推廣等多面向結合大數據應用。這項由曹世忠主導、結合宏全研發、工研院開發而成的技術，擁有 10 年專利。在手機為支付系統的中國大陸市場，二維碼 QR Code 塑蓋成為宏全與當地飲料大廠客戶緊密結合的連接器。



三代共治

帶領宏全走過 40 寒暑的曹世忠，與董事長戴宏全（創辦人之長子、美國加州柏克萊土木工程專業）攜手積極推動三代共治—資深、壯年、青年，建立協力治理以及營運管理機制。資深以曹世忠及早期一起打拚的老幹部，為集團發展藍圖諮議。1996 年進入集團的董事長戴宏全，肩負國際佈局與經營的運籌，並與舅舅曹世忠相偕重大決策的訂定與推展。青年軍團則是宏全大量培養的專業經理人，分布 10 國、46 處生產據點的 CEO、生產管理、財務、業務高階主管，多在 30 ~ 40 歲間。宏全從大陸、東協到非洲等海外管理階層，皆由青、壯年軍團擔綱、負責開拓市場重任（宏全越南 CEO 29 歲、莫三比克 CEO 32 歲）；對於擴大宏全國際版圖均厥功甚偉。「資深經理人的經驗值，

與年輕人敏感度做無縫接軌，可以開創更多新局。」仍習於站在客戶、市場第一線掌握市場脈動的曹世忠為宏全三代共治如此做註。

向來重視中小企業金流服務的彰化銀行與宏全國際往來多年。「宏全國際為國內最大專業瓶蓋、寶特瓶等飲料包材及充填代工生產廠商，超過 40 年以上的經驗，領導者的卓越的視野與經營策略所展現的高度與前瞻，帶動營業獲利、企業版圖的擴張；使其免於景氣循環的衝擊，反而能逆勢成長。」彰化銀行西屯分行經理辛素敏指出。她進一步評析，不論就本業競爭力、未來性、財務結構、獲利能力、應變風險能力等，宏全都極為優異。宏全展現的經營成績、專業經理人才的養成、三代共治的領導傳承，實為我國企業經營的典範。



1990 曹總裁榮獲全國第十三屆青創楷模—
李前總統召見嘉勉



2010 宏全公司榮獲第 20 屆國家品質獎—
馬前總統召見嘉勉

