

——筆大訂單，二十個集裝箱貨櫃，它卻寧願不接，反而去接三、五箱的訂單，這是什麼樣的生意邏輯？

走進浙江義烏，這個控制全球一百七十萬個小商品定價的超級商城，一家吸管公司正不斷的在「吹」出吸管來。

一天做一億根，一年產出四百三十四億五千萬根，雙童日用品公司，是義烏最大的吸管公司，也是全球吸管大王；吸管價格，它說了算，而這家公司平均稅後淨利率逾一〇%，比同業高出一倍，秘訣何在？

關鍵是，它敢拒絕沃爾瑪（Wal-Mart）、肯德基、麥當勞、蒙牛的大訂單。在全球，肯德基、麥當勞每賣出一杯可樂就要搭配一根吸管；在大陸，蒙牛、伊利每賣出一個利樂包牛奶也要搭配一根短吸管，這些訂單量驚人，雙童，卻敢拒絕。

見到了這家吸管大王的董事長樓仲平，身手敏捷、骨瘦如柴，早年只是一個撿破爛的黑手，十六年前，他成立了雙童，專門生產吸管兼顧內外銷。

當時，生產機器不多的樓仲平，打敗同業，接到了肯德基、麥當勞的大訂單。接單量都是一億根、兩億根起算。每筆訂單的進帳，都能讓他吃得很飽。但連續做了兩年，他發現，無論怎麼省成本、降利潤，這些訂單的毛利率都低到難以想像，一不小心都可能賠錢。

原來，跨國公司招標方式就是，一次發給幾百家吸管企業，每家企業都發標書，最低價格、品質又要好的人才會中標。推算下來，他發現只有搭一個棚子、放兩台機器，老闆天天

敢拒絕沃爾瑪》

全球吸管大王的 螞蟻生存學

它從敢對沃爾瑪說不，到不接肯德基、麥當勞等的大訂單，專挑小超市、酒吧、夜總會生意做，反而做到全球第一大。

文●呂國禎、韓斌

盯著，什麼成本都省下來，只有這樣才能產生五％利潤。想擴充規模或是接其他不同的訂單，就可能陷入賠錢的狀態。

細算這樣的得失，大訂單一筆就可以吃一年，賺錢不成問題，也不用憂愁下筆訂單在哪，每年等著大廠招標，就有生意做，但想賺大錢很難，更別想擴充。一條兩難的路，擺在樓仲平的眼前。

「不賺錢，不是我做生意的目標；不做大，也不是我經商的目的。」麥當勞、肯德基的標書又再發過來，樓仲平就乾脆往垃圾桶裡一丟，不理它了。

**生存學一：挑小不挑大
不接大單只接小單、急單**

撿破爛起家的他，從這次經驗，激發出他的螞蟻生存法則：當自己太弱，對手太強時，既然打不過，無法抗衡，至少可以躲在洞裡、縫裡求生，因為大象再強也踩不死螞蟻。於是，樓仲平向大象般的客戶說



「不」，改去找街邊小超市、小酒吧、夜總會
的生意，一路吃小訂單，反而讓雙童成為全
球最大的吸管公司。

樓仲平說：「我寧願接小訂單，也不接
大訂單，一個櫃（貨櫃）可以抵上十個櫃
利潤，單櫃利潤三倍以上。」如果被一筆大
訂單綁住，就永遠無法吃到市場中的其他訂
單。

但這說來容易，真要做卻很難。首先是生產
線的彈性，樓仲平訓練自己的生產線，可以同
時生產三、五箱訂單，也可以生產二十個貨櫃
的出口急單。

秘訣在於，雙童的生產線可以切塊生產，一
般工廠，一筆訂單、一個生產標準走到底，在
雙童，一天八小時生產，一條生產線卻有八到
十份不同訂單，執行八個、十個不同的標準。
因此，雙童生產線就好像電影院放電影，每個
放映廳，銜接妥當每個標準，每根吸管的配
方。

由於每個客戶的要求完全不同，螞蟻要有
能力全天候、全球化作戰，適應不同地區、不
同顧客喜好的能力。例如美國客戶比較挑剔，
一個大箱子裡面還裝十個中箱，接著中箱子裡
面，再裝十個長方形小箱子，小箱子裡共十二
包吸管，每包上面都要加裝掛鉤，方便美國售
貨員吊在超市貨架上，而十二包吸管裡，每根
吸管又要加一個包裝塑膠袋，讓每一根吸管看
上去都是好看，又食用安全。

這樣繁瑣的包裝流程，雙童的生產線都要能
應付。當我們看著雙童生產線生產完美國的訂
單；接著，馬上生產第三世界國家的訂單，東

南亞、南美等國家的消費
者不挑剔，一包吸管是一千
支吸管，什麼額外包裝也沒
有，從繁雜到簡單，雙童都能應
付。

生存學二：產線客製化
一年可產逾百種吸管品項

所以，光是生產一百多
種吸管，連同包裝、原材
料、塑膠袋的產品規格，
樓仲平建立的資料就有
五十張 A4 紙厚度，他土
法煉鋼出 EMB A（高階
管理碩士在職專班）教的
標準流程 SOP。

只是這樣，還吃不了市場
裡的小訂單，螞蟻雄兵的本事是

能為小超市、小國家，甚至酒吧、
夜總會等小客戶客製化生產。走進雙童的工廠
內，一台吸管機器、一包 PVC 粉放下，十

雙童日用品公司

成立：1993年
董事長：樓仲平（圖）
'08年成績單：年營收約
新台幣7億元
地位：全球最大吸管企業

幾米長的吸管，像一條長龍一樣從機
器中吐出，嗖！一下經過造型、冷卻、切
斷、成型。指著這些機器，每天都要切換生產
標準，不可能會有一筆訂單能做到下班；甚至



一百多台吸管機器同時嘎嘎的運轉，吐出來的都是不同品種的吸管。

有適合吃紅豆冰沙用的匙羹吸管，也有彎曲一百多節的咖啡店用裝飾吸管，還有可分解的生物環保材質吸管，甚至可食用的印墨印字主題吸管，可根據客戶不同需求寫上不同的文字，為了應付不同客戶的需求，雙童一年可以生產超過一百個吸管品項。

吸管產線彈性大、規格多，樓仲平還有一個獨特的規定：「最大一筆訂單占所有產能的比率，不能超過五%，」樓仲平說，訂單如果占營收比率過高，客戶一殺價，毛利率也無法掌控了，因此，必須不能讓一筆訂單吃到飽。

生存學三：流程做切割 接、跟、跑單各有 SOP

街頭出身的樓仲平，寧可像螞蟥一樣從地上慢慢撿東西。

甚至，他還把業務員分成接單、跟單、跑單三種形態，其中接單的業務員，成天在網路上找客戶、找小單，專門在包括阿里巴巴、環球資源網等 B2B 網站。

接到客戶後，跟單組就立刻接手，制定生產規畫，包括原物料採購、外殼包裝採購、生產線訂單規畫、生產線成本控制、任務分派。



■ 離義烏國際商貿城車程半小時，雙童1座工廠1天產1億1千萬根吸管，近3年吸管產量成長了26%。

雙童吸管產量3年增26%

08年 434.5億根
07年 381億根
06年 342.8億根

小訂單的螞蟥雄兵生產方式，每塊操作流程都要切割清楚，跑單組就負責掌握實際生產流程，追蹤每筆訂單在生產線的狀況、質檢、出貨。為了應付小單、散單，為客戶散裝、拼貨櫃，摸準每一個客戶需要的時間、喜好、交期，甚至明年流行趨勢和流行色掌握。

這位黑手老闆對於業務員的考核，還有一套獨特的標準，分成利潤、良率、產值、資金回籠、風險金等五個權重。其中最重要的是利潤權重占到七〇%，簡單的說，業務員必須承接

高利潤的訂單，才能有獎金。
對比同業的利潤權重只有三〇%、四〇%，量大的業務員還是可以賺到高額獎金，但對公司卻未必是好事，樓仲平用一套跟同業完全不同的標準，讓全員知道，掌握高利潤訂單才是公司成敗關鍵。樓仲平從人性的角度，塑造了特殊的企業文化。

生存學四：備急單存量 這時價格就是自己說了算

一九九九年之後，拒絕大廠訂單的雙童慢慢的坐大，二〇〇一年，中國大陸受亞太金融風暴的延後影響，大陸吸管公司因為毛利過低，紛紛虧損，索性惡性倒閉。雙童乘機購併三十條生產線，一躍成為中國第一大吸管廠。

坐大之後，也就是兩年後，雙童回頭做大客戶——沃爾瑪的訂單，樓仲平笑咪咪說：「慢慢折騰，跟它（沃爾瑪）磨，等到它著急的時候，主動權就在你這邊！」原來跨國公司也有吸管供貨量吃緊的狀況；經常今天訂，明天就要發出去。

於是，雙童保持了三〇%的空產能，隨時等著應付沃爾瑪等大公司的急單，甚至倉庫裡常備十個遠洋貨櫃吸管，給大公司應急。這時候，價格就不是大客戶決定了，而是雙童說了算。

雙童，證明了，一門好生意其實不光只看訂單的大小。它，就像螞蟥一樣，一小口一小口的吃，專挑街邊的小超市、夜總會，最終小螞蟥也能打敗大象，成為全球最大的吸管公司。