

英國每四件運動短褲就有一件是它的

撰文·許瓊文

銘旺陳國雄罹癌 在病床打造隱形冠軍

在英國每四件運動短褲，就有一件是它生產的；它的業績出色，去年每股純益近五元；這家公司去年底才上櫃，馬上受到矚目，被稱為「台灣成衣三雄」之一。這家「隱形冠軍企業」就是銘旺實業，它是如何辦到的？



攝影·陳永輝

位 在新北市五股區的中興路

上，某家隱身在一棟辦公大樓內的公司，辦公室簡單樸實，若不是特別留意，鮮少人知道，它是去年甫掛牌，就躋身「台灣成衣三雄」行列的銘旺實業。

冠軍」企業。

翻開銘旺近三年的財報，從二〇一〇年到一二年，營收從十四億元成長到十九億元，EPS（每股稅後純益）在去年甚至高達四·八九元，默默穩定成長。

雖然業績出色，但銘旺過去「惦惦吃三碗公飯」，低調穩健地經營，一直到去年底上櫃，以每股三十三元掛牌，才開始受到關注。

被喻為全球最負盛名的德國中小企業管理專家赫爾曼·西蒙（Hermann Simon），也是《隱形冠軍》一書作者，被稱為隱形冠軍概念之父。在西蒙的研究中，德國經濟和國際貿易的基石，並非前五百大企業，而是公眾知名度低的中小企業者。但這些中小企業其實多半是某個細分市場的領先者，銘旺實業正是西蒙口中的「隱形

銘旺成立二十八年，直到去年底掛牌後，搭上全球休閒活動風潮的列車，以機能性成衣代工在資本市場迅速躡起後，股價從三十多元一路飆升到八十多元，媒體以「台灣成衣三

Profile 銘旺實業

成立時間：1986年
負責人：陳國雄
資本額：3.38億元
主要業務：成衣代工
主要客戶：Tex Line（英國第一大運動品牌零售商Sport Direct的代理）、Gear、Chia Moon、Marmot等，以機能性服飾為主的品牌商



銘旺在董事長陳國雄的帶領下，打造紡織成衣廠中的「隱形冠軍」。

雄」將它與聚陽、儒鴻兩大紡織業股王齊名。

但相較聚陽、儒鴻的高能見度，外界對銘旺這家成衣代工新秀，所知有限。《今周刊》專訪從未接受媒體採訪的銘旺實業董事長陳國雄，揭開這家低調企業的神祕面紗。

家族集團高知名度 陳國雄卻低調耕耘紡織

事實上，陳國雄出身商人世

家，他的大哥是和桐化學董事長陳武雄，二哥是被喻為基因教父的陳奕雄，也是賽亞基因科技總經理。

銘旺的辦公室就坐落在五股中興路上的大都市科學園區，土地正是家族的和桐集團所有，與賽亞基因科技辦公室相鄰，而其中一棟大樓命名為「陳源河紀念大樓」表示陳家兄弟對父親的紀念。

相較兩個哥哥的高知名度，默默在紡織業耕耘的陳國雄顯得低調許多，就連競爭對手也不清楚這家企業的狀況。儒鴻企業董事長特助許佑豪就說，「我們也很好奇，這家企業成功的原因。」

雖然紡織產業曾被喻為「夕陽工業」，但陳國雄卻認為「只有夕陽管理，沒有夕陽工業。」

在他的帶領下，銘旺經歷兩次的關鍵轉型，如今主要客戶遍及歐洲、美國，在東南亞擁有四處生產基地。

為接單而買下一座大馬工廠 在別人不去的國家練兵

成立於一九八六年的銘旺，起初是做轉單交易的貿易商。一九九八年，陳國雄為了接世界知名運動品牌愛迪達（Adidas）的訂單，購入原本就在替銘旺代工的馬來西亞工廠。這個決定，讓陳國雄從貿易商一腳跨入製造業。

當時，歐美對全球紡織品設立進口配額限制，所以台灣

的紡織廠多半只要靠配額，就能有穩定的獲利。但陳國雄有危機意識，他在馬來西亞購入廠房，除了成為愛迪達的代工廠，也往上游跨足製造業，降低成本，並訓練出接單世界一流品牌的能力。

銘旺的第二次大幅成長，是二〇〇〇年在緬甸設立生產基地，尋找專屬的代工廠，這也是陳國雄獨到的見解決策。

當時，緬甸是東南亞最封閉的國家，受軍政府統治，不允許外資進入，更別說要設廠，資金的進出更是困難。

但陳國雄卻看上一「緬甸因為受到美國貿易牽制，很少能出口美國，但卻是東南亞出口歐洲、航運路線最快抵達的國家」。

於是，陳國雄逆向操作，避開各大紡織廠爭相競逐的美國市場，改以歐洲為目標。

因為深耕緬甸得早，當許多企業才要到這個國家投資，陳國雄的腳步又比別人早一步，離開最大城市仰光，轉往鄰近小城設廠，「仰光的工資一定會變高，銘旺新廠九月工廠會完工，預計招募一千六百多名員



銘旺成立「哈克士」品牌門市，專賣平價、機能的戶外服飾。

攝影：陳永祥



去年11月銘旺正式掛牌上櫃，是陳國雄（左）送給自己的60歲生日大禮。

工，是當地首家進駐的外資。」陳國雄說。

緬甸曾是英國殖民地，深耕緬甸的銘旺，因此被英國一家運動用品代理商Tex Line相中。Tex Line是英國第一大運動品牌零售商Sport Direct的代理，旗下擁有許多歐洲著名的運動品牌服飾。

「通常第一筆訂單，都是幾打地訂，但是Tex Line是一次下一個貨櫃。」陳國雄回憶，當時也不知道對方是這麼大的企業，還想是不是搞錯了。Tex

Line再創銘旺的高峰，「據說，在英國每四件運動短褲，就有一件是銘旺生產的。」銘旺獨立董事，也是世新大學財經系教授郭迺鋒說。

○六年，全球紡織品配額限制解除，陳國雄為了追求更低廉的生產成本，又將觸角伸往中國、越南及寮國。

「開始要建立各地的生產特性。」陳國雄說。由於中國、馬來西亞人力成本較高，就專注生產少量、多樣、高單價的戶外機能服飾；緬甸、寮國因為勞力充足，則專注於普及化、平價、量大的服飾，加上寮國銷往歐洲是「零關稅」，這兩個國家都以歐洲為主要出口市場。除了開拓市場，陳國雄帶人管理也有一套。

他笑著說，「我就是校長，親自招募年輕的新血。這些新員工待在台灣總公司一年後，就直接被丟到海外工廠去，從最基層做起。」如今銘旺各地的經理、廠長等四十歲上下的高階幹部，都是陳國雄一手帶出來的。

陳國雄回憶，早期網路還不發達，每天晚上十一點，他一

定坐在電話前，與各地主管一個一個地溝通，聽他們回報的問題，同時傳達總部的指令，「我最高紀錄，一個月打了十萬元的電話費，當時管理部最高的成本，就是電話費。」就是這樣一點一滴，陳國雄建立起銘旺的紡織版圖。

在病床上決定讓公司上櫃 作為六十歲生日大禮

經過二十多年的埋首經營，陳國雄在去年滿六十歲，送給自己一份大禮，就是順利讓公司上櫃成功。

很少人知道陳國雄曾經罹患過三種癌症，但是他並沒有因此被病魔擊敗，「甚至他是在病床上，決定公司要公開發行、掛牌上櫃。」郭迺鋒說。

雖然那已經是○四年的事情，原本預計三年後要掛牌，卻遇上全球金融海嘯，「只好延後兩年。」陳國雄說話的時候，顯得有些不清楚，會刻意地用手遮住嘴巴，外人可以看出他的淋巴曾經動過手術。

幾經起伏的掛牌之路，並沒有讓陳國雄氣餒，他反而認為「每個企業都是由虧轉盈，每個

突破都是艱辛的過程。」他笑著說；「一開始，我的員工還笑我，董事長發給我們的股票會不會是壁紙？」

專注戶外機能服飾的品牌夢 布局台灣及中國市場

與其他紡織代工廠很不同的是，陳國雄一直有個品牌夢。一九八六年銘旺成立，他就以「哈克士」註冊為自有品牌，專門銷售運動褲、海灘褲等，與當時台灣的品牌「蘋果牌」、「選手牌」一較高下。

「後來台灣品牌不敵國外品牌競爭，紛紛結束經營。」陳國雄忍痛結束品牌，專注代工本業。如今，銘旺經營上軌道，原本想退休的他，續任董事長再衝品牌事業。

銘旺重啟過去「哈克士」品牌，陳國雄很謹慎行事，「我希望用最低成本、最短時間，最多五年讓這個品牌轉虧為盈。」他先測試市場水溫，目前在台北板橋、高雄夢時代設點，中國南京也有十二個據點。

從代工跨入品牌，對陳國雄及銘旺來說，都是新的挑戰與考驗。