

產業突圍逆轉勝

# 藍海之路 銘旺找出臺灣紡織的



銘旺成功跨足海外市場的關鍵在於不選大家都去過的地方，而是按照自己的腳步，哪邊有機會就去哪邊投資，類似拓荒者的角色，如今已分別在馬、越、緬、寮與南京，設置了5個海外生產基地，成為跨國運動服飾的OEM廠。

撰文／孫慶龍  
攝影／小龍

成立於1986年的銘旺實業，主要生產各種運動、休閒戶外的機能性服飾，下游客戶包括了英國最大的運動零售商SPORTS DIRECT、國際運動品牌Adidas、美國Gear for Sports，以及旗下兩個授權品牌UNDER ARMOUR和Champion。此外，為了因應不同外銷國家的特色與關稅貿易障礙，銘旺分別在馬來西亞、越南、緬甸、寮國與南京，設置了5個海外生產基地，目前已發展為總員工數2,521人，2014年營業額高達新臺幣26.46億元的跨國運動服飾OEM廠（Original Equipment Manufacturer，OEM）。

「提起銘旺成立的過程，絕對是最精采的故事。」2015年11月才從創辦人陳國雄手中接下董事長職務的陳盈璇表示，雖然自己的家族早期在





■近幾年，銘旺除了持續擴充海外生產基地外，更依據不同地區的特色，定位不同的產品策略。

臺北迪化街經營布料生意小有成就，也曾名列臺灣前 10 大的成衣出口廠，但進入 1980 年之後，產業受到新臺幣飆升與工資上漲的負面衝擊，財務周轉出現問題，迫使家族決定放棄產業而轉往石化業發展。「父親陳國雄覺得放棄可惜，但又對這個領域有濃厚的興趣與感情，因此便找回以前的老員工，重新創立一家新的公司並且以『刻骨銘心』的銘，命名為銘旺。」這是銘旺實業創立的背景。

### 夕陽產業再出發 從不被看好到逆轉勝

陳盈璇接著說，銘旺成立初期相當艱困，一方面紡織業被視為夕陽產業，沒有太大的發展前景；另一方面從 1986 年至 1997 年，公司還只是貿易商的角色，在沒有自己的工廠下，很難做到深耕與布局。直到 1998 年，為了獲得國際運動品牌 Adidas 的認證與訂單，陳國雄不惜背負銀行債務，買下位在馬來西亞的工廠，至此，銘旺的營運才出現結構性的轉變，開始從單純的貿易商跨足製造業。

「當初能夠獲得 Adidas 的大訂單，關鍵在於

馬來西亞的生產線符合認證，而且公司同意讓 Adidas 包廠，全心服務一個客戶，最後才能從眾多同業中勝出。」長期跟隨在陳國雄身旁，目前擔任財務長的陳靜怡進一步補充，向銀行借款投資馬來西亞工廠的決策，不僅讓銘旺的營運走入另一個階段，更意外累積到向外擴展生產基地的資金，「老董常提起投資馬來西亞的那段故事，那時剛好遇到亞洲金融風暴，原本要背負 1,000 萬馬幣（約新臺幣 1 億元）的銀行負債，然而在馬幣大幅貶值下，反而讓銘旺賺到了第一桶金。」

營運步入軌道，加上意外獲得匯率的龐大收益，讓陳國雄有了更多籌碼布局其他海外的生產基地。不過，相較於當時臺商大多數選擇將工廠設置在中國大陸、越南或印尼，銘旺卻選擇了東南亞中最封閉、受到軍政府高壓統治的緬甸。

### 不選大家都去的地方 讓觸角從美國延伸到歐洲

「銘旺最大的特色，就是不選大家都去的地方，而是照著自己的腳步走，看到哪邊有機會就去投資，有點像是拓荒者的感覺。」陳盈璇驕傲





■ 為了尋找 HAKERS 的品牌定位，銘旺成立了一個 15 人的團隊，深入了解客戶的需求。

地表示。陳靜怡補充：「老董當初會選擇緬甸有 3 個原因，一是緬甸人有 85% 是信仰佛教，個性較溫和；二是緬甸雖然長期在軍政府的管理之下，但政治卻較為平穩，人也較好管理；三是緬甸工人的薪資相對低廉且人力充沛，因此對人力需求與管理較高的成衣廠而言，確實是有利的。」

陳國雄領先同業的布局策略，即使經歷了 10 年的時間，同樣可獲得數據上的支持。根據中華民國紡織業拓展會在 2012 年時所做的調查報告，緬甸非官方的統計人口數不僅逼近 8,000 萬人，每日工資的水準更僅有 1.1 美元，相較於越南的 2.48 美元、印尼的 4.99 美元、泰國的 9.84 美元，菲律賓的 7.13 美元與馬來西亞的 17.62 美元而言，確實是東南亞國家中工薪相對低廉的地區，也讓深耕緬甸多年的銘旺，擁有較同業更高的競爭優勢。

不過，銘旺決定在 2000 年投資緬甸後，沒隔多久便遇到了重大的挑戰。美國政府為了制裁緬甸軍方的高壓統治，從 2003 年起便禁止所有來自緬甸的產品進口，此項經濟制裁政策，雖然讓銘旺的訂單掉了一大半，但陳國雄卻看中緬甸具備的地理優勢，因為在東南亞國家當中，緬甸的航

運可以最快抵達歐洲，因此堅持留在緬甸，並將生意的觸角從美洲延伸至歐洲。

在英國第一大運動零售商 SPORTS DIRECT 找上銘旺洽談代工的訂單後，銘旺的客戶開發與營運策略出現了重大轉變。銘旺憑藉著精準交期與品質優良的生產優勢，不僅開啟了兩家公司超過 12 年的合作關係，更一躍成為 SPORTS DIRECT 的最大供應商。

### 依據不同國家的特色 定位不同的產品策略

近幾年，銘旺除了持續擴充海外的生產基地，更依據不同地區的特色，定位出不同的產品策略。2006 年所建立的南京廠，主要是生產機能性的 Outdoor 服裝；2007 年所設置的越南廠，可搭配原有的馬來西亞廠，生產出口到美國的中高價位運動休閒服裝；而同年設置的寮國廠，憑藉著出口到歐盟免關稅的優勢，搭配原有的緬甸廠，可以生產出口到歐洲的平價運動服飾。陳盈璇表示：「設立不同地區的廠房，一方面是為了分散風險，另一方面則是運用各地方的特色，滿足客戶的不同需求。」

如今的銘旺，不僅在各區域的生產線上達到分散風險的目的，甚至在下游品牌客戶的經營上，也能收到分散風險的成效。截至 2015 年第 2 季，來自歐洲客戶的營收占總營收比重 50.57%；來自美洲客戶的營收則占總營收比重 47.69%，這對公司的營運產生積極正面的影響。

展望未來，陳盈璇表示銘旺會有兩大營運方向：一是提高自有廠的比重，期望未來能達到 100% 的水準；二是透過自有品牌 HAKERS 的經營，鍛鍊產品設計的全方位能力。

「一旦在市場上站穩了之後，銘旺就會開始



深耕布局，現在幾乎都是自己建廠生產，未來還會陸續把委外加工的訂單收回來自己做，這是我們比較特別的地方。」陳盈璇接著說，除了深耕目前位在馬來西亞、越南、緬甸、寮國、南京等生產基地之外，銘旺還會持續擴大對自有品牌的投資。

## 發展自有品牌 HAKERS 力求在款式與工藝上精進

「發展自有品牌有兩個目標，一是開發自己設計製造的能力，二是接客戶訂單時，可化被動為主動。」陳盈璇進一步解釋，過去客戶委託生產代工時，代工廠只會看到一小部分，不會看到全部的款式，可能某些客戶覺得銘旺在夾克類、刷毛類做得很好，所以只會單純將這部分的訂單交給銘旺來做，但其他的部分，例如內層（用於舒適）或中層（用於保暖）的訂單，則會轉交給其他代工廠，而發展自有品牌的好處，就是可以鍛鍊自己工廠在款式設計上、工藝上的不斷精進，「例如過去銘旺從來沒做過羽絨衣，我們就自己去學習製作。」陳盈璇說。

換言之，透過發展自有品牌，一方面可以建立起全系列衣服款式的設計與製造能力，另一方面則能讓客戶看到銘旺不是只會做某些產品，還有其他的技術與能力。「一般來說，外國客戶通常會認為臺灣的紡織業都很優秀，然而之前有一個美國供應商特別跑來問我銘旺的特色，直到我帶他走一趟 show room，他才確實相信我們的品質與技術。」陳盈璇描述當時爭取客戶訂單的情景。

陳盈璇還不諱言地表示，發展自有品牌，與單純的成衣製造是完全不同的營運思維，「今天要代工生產成衣的一個款式，就一定要達到 1,000 件、甚至 10,000 件的量，但做品牌不是這種概念，

從產品的設計與定位，到製造與行銷都是很深的學問。」2012 年便開始接任 HAKERS 品牌總監的陳盈璇進一步分析，最難的地方其實是在產品定位，要找到品牌的獨特性。

她進一步補充，為了尋找 HAKERS 的品牌定位，銘旺成立了 15 人的團隊，不僅跑遍中國大陸各大省分，親自去爬雪山、合歡山、黃山，透過不斷與戶外人士交流，藉此摸索 Outdoor 服飾的各種產品設計技巧。「品牌服飾不僅要從頭到尾了解每一個產品設計背後的目的，還要親自使用與體驗，了解潛在客戶平常會從事哪些活動？是健行、慢跑、登山還是城市休旅？」

「以前戶外的休閒活動，都是有錢有閒的退休人士才會做的事，但近幾年隨著戶外休閒運動開始流行，中年及青年族群的加入，也讓我們在產品設計的款式上，更加注重合身剪裁，甚至在顏色上也講究，例如同樣是卡其色，但要多一點牛奶的顏色，才會符合我們客戶年齡層的量身需求。」陳盈璇描述。

未來，銘旺一方面將持續深耕海外生產基地，提升尋找原物料的能力，同時還要維持跟單時效與做工品質；另一方面則透過自有品牌的經營，開發全系列的產品，提高產品款式與打樣設計的能力，如此才能創造不怕競爭與長期穩定堅實的營運內容。

Profile

### 銘旺實業

成立：1986 年

董事長：陳盈璇

資本額：新臺幣 5.06 億元

主要業務：成衣生產製造與代工

2014 年合併營收：新臺幣 26.46 億元

產業地位：與儒鴻、聚陽並列臺灣成衣三  
雄之一