

從夕陽到旭日東升的明星產業

# 台灣紡織業多元策略覓商機

曾經一度被稱為夕陽產業的台灣紡織業，在歷經多年轉型與升級之後，已成為全球成衣業者的重要合作夥伴，現在，台灣紡織業者正進一步整合虛實通路、發展品牌，朝微笑曲線右端邁進，以求在全球競爭中拿到更大的發球權。

◎撰文／孫慶龍 圖片提供／達志影像

**金**融海嘯與歐債危機襲擊全球經濟，各產業無不受波及，但國際品牌平價服飾大廠ZARA與UNIQLO，即使面對大環境嚴峻的考驗，營收依然能夠持續上揚，且規模還不斷擴增。「ZARA是世界上最具有創新能力

且最恐怖的零售商。」法國精品品牌Louis Vuitton時尚大師Daniel Piette以恐怖來形容西班牙國民品牌ZARA，強調ZARA以平價精品服飾概念席捲全球消費市場，並榮登全球最大成衣零售商寶座的極致成功。

事實上，ZARA並非唯一，包括H&M、GAP、The Limited以及UNIQLO等知名品牌，同樣也是靠著平易近人的售價，以及兼顧品質時尚的風格，順勢崛起成為全球前5大成衣零售商。上述平價服飾國際品牌業者能夠在不景氣的



ZARA能夠在不景氣中異軍突起，除歸功於該公司的創新能力之外，台灣紡織成衣廠所提供的優質製造服務，也是功臣之一。

大環境中逆風高飛，背後的無名英雄，正是一度被許多人視為夕陽產業的台灣紡織業。

## 半世紀變革 從夕陽產業到旭日東昇

從1950年代開始發展，台灣紡織業經歷長達半個世紀變革，從早期的蓬勃發展到1980年後，因為人工成本上升以及新台幣大幅升值的雙重衝擊，國內廠商紛紛將營運重心轉往海外，殘酷的全球化競爭，更使台灣紡織業每年產值不斷萎縮，一度被人譏諷為「夕陽產業」。

然而，在經過漫長的陣痛期之後，台灣紡織業的經營型態逐漸從原本的勞力密集轉變為知識密集，不但發展出上中下游垂直整合的競爭優勢，並積極投入機能性紡織品（Functional Textile or Performance Textile）研發，驅使台灣紡織廠技術不斷突破，甚至達到量產規模經濟。

有技術研發根基又有規模經濟的製造優勢，自然吸引國際品牌服飾大廠爭相與台灣廠商合作，而台灣廠商也利用與國際知名品牌緊密合作的經驗，走出過去傳統低毛利的代工宿命，並且帶動整個產業升級，打造出具備高附加價值的產業型態。

以創新能力爭取到不少國際品牌訂單的成衣大廠儒鴻董事長洪鎮海表示，由於儒鴻在布料與成衣

的研發與創新能力，深獲國際品牌客戶肯定，因此目前該公司所掌握的訂單已經延續到2014年第1季，由此可見，台灣紡織業早已揮別過去夕陽產業的困境，迎向旭日東升的榮景。

## 3個千億元計畫 打造台灣軟硬實力

台灣紡織業現有榮景，其實是經歷一連串提升與精進的過程。時間回到2008年，為了促進發展國際性品牌以及虛實通路品牌，經濟部工業局成立「經濟部紡織產業發展推動辦公室」（Textile Industry Promotion Office，TIPO），推動3個千億元計畫。

第1個計畫為「產業用紡織品產值倍增計畫」，目的在於創造紡織業競爭力，不但要促進產業投資，更要協助解決投資的障礙。計畫推廣以來，在2009～2012年期間，國內廠商增加的投資金額高達626億元，而有廠商的大力投資，也才造就日後產值倍增的契機。

第2個計畫為「機能性紡織品開發推廣聯盟計畫」，成功促成國內紡織業上中下游整合與異業結盟，在共同建立服務平台下，台灣紡織業成功發展出機能性紡織品的技術以及差異化產品。

第3個計畫為「時尚紡織發展計畫」，主要目的在於協助台灣紡織業成功打造品牌。以往台

灣紡織業者多認為發展時尚品牌及推動設計行銷，需要投入大量人力與財力，但是根據工業局分析，台灣廠商發展品牌所面臨到的最大問題，其實是設計打樣的缺口。有鑑於此，工業局導入時尚產業的快速設計與打樣基礎，擴大與下游成衣服飾產業的輔導，彌補下游服飾業因為設計打樣缺口而無法順利發展時尚設計與品牌通路的弱點。

除此之外，為了建立一條龍的產業價值，自2011年5月開始，政府更在全台紡織重鎮——西園29服飾創作基地、台北成衣服飾、台中鞋類及袋箱包、彰化織襪與雲林毛巾，打造「4+1快速設計打樣中心」。成立1年多以來，工業局已輔導459家廠商，達到快速設計、新產品開發等目標。

在上述這3個千億元計畫的推動下，預估到了2020年，台灣紡織產業的總產值可成長到7,000億元，並建立5個國際性品牌、10個網路品牌與2家通路品牌。

## ECFA + 工業應用 擴大紡織業總產值

除了上述3個千億元計畫之外，中國大陸市場需求崛起，加上兩岸ECFA經貿架構加持，台灣紡織業受益良多，在持續拓展市場的挹注下，總產值預估可更上一層樓。

2011年ECFA已經為台灣紡織廠商節省關稅超過1.22億美元，到了2012年產品免關稅的範圍更擴大到94.5%，2013年更進入全面零關稅階段，今年起台灣紡織品出口到中國大陸一共有136項降為零關稅，受惠的企業包括遠東新、新纖、利華、中和、南紡、大東、立益、偉全、力鵬、集盛、得力、理隆、聯明、利勤、南六等。

除此之外，國內上游廠商在歷經長期競爭淘汰，迄今還能夠屹立不搖者，不是打入中國內需市場供應鏈，擁有穩定下游客戶，就是在產品開發上，已經跳脫過去只侷限於人工纖維的業務限制，而成功擴展到工業用產品與環保包裝材料等更多下游應用的多元性。

根據紡織國際協會（IFAI，Industrial Fabrics Association International）的統計資料顯示，

汽車交通、工業與包裝三大應用領域為目前全球用量最大、產值最高的非服飾紡織用途，一年市場需求量約在200萬到250萬噸之間，分別佔13%~15%比重，而產品用途擴及汽車、航空、電腦、半導體、光電等各個工業領域。

「汽車科技則是另外一個很大的潛在市場，台灣廠商能夠跨足到這些領域應用的優勢，就是過去30多年來在傳統紡織業中長期累積出來的工藝基礎，與完整的產業供應鏈關係。」台元紡織研發中心經理應丞武表示。

「汽車輕量化與注重高回收率的環保趨勢，也讓台灣的紡織業廠商有切入到汽車工業領域的機會，因為從材料應用、組件設計到車體構造，都有高科技紡織品可以著墨的地方，」應丞武進一步說明。

另外，以國內主要尼龍粒廠集盛和力鵬為例，2009年以來業

績能夠不斷成長的主因，就是與產品轉型切入工業用塑膠領域有關，此外，國內聚酯纖維的指標公司遠紡、新纖與力麗，每年到了第2季~第3季飲料旺季期間，寶特瓶瓶用聚酯粒的需求，也都能帶動整體公司營運的上揚。

## 積極打造品牌 躍居市場主導者

雖然多年來台灣紡織廠商展現研發與創新能力，但台股紡織股獲利王聚陽董事長周理平觀察表示，「品牌才是最終主導者。」紡織產業綜合研究所副所長連榮盛也呼應周理平的看法指出，「往下游成衣代工發展是好現象，如此台灣紡織品的能見度才會提高，但不能只做成衣代工，還要打自有品牌，如此才能讓台灣紡織品與設計師真正結合在一起」。

確實，由於中國大陸、印度、東南亞等地區的紡織業快速崛起，造成傳統紡織品已經十分接近製造成本，與此之際，價格主導權已經由過去的賣方掌握，轉變成買方掌控，所以台灣廠商除了要不斷創造產品的附加價值之外，還要打造自有品牌，發展自有通路。

台灣紡織業的未來發展，可以有4個重要的戰略，分別為：台灣原料輸出、台灣提供設計與製造代工服務（Original



台灣紡織業已跳脫人工纖維跨入工業應用領域，汽車工業即是台廠積極發展領域之一。



固守成衣代工，終究只是為人作嫁，因此台灣成衣廠一直積極尋求發展品牌的契機。

Design Manufacture ; ODM )、自有品牌製造 (Original Brand Manufacture ; OBM)、自有品牌與自有通路。其中具備最高附加價值的一環，當然是發展自有品牌，但是對台灣紡織產業而言，「品牌」價值仍在萌芽的階段，還不足成氣候。周理平感慨地表示，台灣擅長製造，設計也還可以，但是品牌行銷能力就很弱。

從國際品牌大廠吸取軟實力的聚陽，目前不但是ZARA、UNIQLO、GAP、NET等服飾品牌的代工廠，全球最大零售商Wal-Mart在發展自有品牌時，同樣也是找上聚陽協助代工生產，然而，雖然有幫國際品牌大廠代工的豐富經驗，但當聚陽跨入自有品牌領域時，卻也慘遭滑鐵盧。

2007年，聚陽曾嘗試自創運動休閒品牌Pica Pica，但是因為錯估建立實體通路要投入的資

金，因此不到2年的時間，經歷2億元新台幣虧損之後，2009年便決定結束自有品牌業務，重新回到成衣代工本業上。「發展品牌是一件很不容易的事，」周理平回憶說。

### 著墨通路 走出MIT品牌價值

從代工跨入自有品牌或許不容易，但是如果從通路下手，並直接與上游工廠合作進行策略聯盟，藉由節省產業供應鏈中代理商約70%的成本，因此品牌經營就較具備成功的契機。

靠著網路行銷通路與平價時尚服飾訴求，台灣國民品牌Lativ成立僅6年時間，便創造一年賣出1,400萬件衣服、營收超過40億元規模的營運績效，2012年更大手筆發出40個月年終獎金，羨煞眾多台灣高科技產業員工。

除了Lativ藉由網路通路獲得成功，現有實體通路跨業賣衣服也成為一股新勢力。在全台擁有4,800家門市通路，每天擁有600萬人次來客數的統一超商，憑藉其物流整合優勢，近年也積極投入發展7-11品牌的服飾商品，以2012年冬季熱銷的發熱衣為例，一季銷售超過108萬件，單一產品更創造出高達4億元的營收貢獻。生活型態研究顧問機構東方線上行銷副總李鈞如觀察表示，7-11不只要做平價服飾，更要做超值時尚。

統一超商之外，力麗集團也投資2億元設立通路品牌GoHiking及成衣品牌FN. ICE；宏遠公司則成立EverSmile新品牌，積極建構實體和虛擬通路。甚至連3年前在品牌經營失利的聚陽，都決定以成本較低的網購品牌fisso，重新回到品牌經營主戰場。「網購模式，你賠也賠不到哪去！」周理平進一步解釋重回品牌經營的思維，如果能逐漸帶動營收規模，品牌所帶動的周邊效益就能發揮出來。

總結而論，在全球化競爭趨勢下，台灣紡織業已經不是保持製造技術優勢就可以繼續存活下去，而是必須從代工模式走出，創造更有價值的競爭力，紡織業得依循20年前宏碁創辦人施振榮所提出的「微笑曲線」概念，積極轉型來帶動產業升級、創造品牌價值，才能為台灣紡織業打下成功的基礎。■