

老成衣廠遇歐美減單、中國市場退燒

撰文·鄧寧

# 銘旺實小公主 接班一年心路自剖

父親去世、新生兒降臨、全球需求不振，34歲陳盈璇接班一年可謂內外交迫；她進家族企業九年，與父親一起將公司推上高峰，眼前卻有營收減、品牌受挫兩大難題。

## 深

夜，輕哄未滿周歲的孩子入睡，銘旺實業董事長陳盈璇卻還不能休息，她打開電腦，連線上東南亞的子公司總經理。如同過去一年多來的日子，她反覆地問自己、問員工、問客戶：「我還能為你做些什麼？」

簡單的一個問題，卻是身為傳統成衣製造商的銘旺實業，要從OEM（委託製造）升級ODM（委託設計製造），並跨足品牌經營的關鍵質問。

今年才滿三十四歲的陳盈璇，是台北市迪化街老字號布商「洽和行」的第三

代，陳家以化纖布起家，三十年前轉型為平織類運動服飾為主力的成衣代工大廠。

但接棒一年有餘的她，不甘於只是守成，轉型ODM、自有品牌雙管齊下：「很累，但我沒有退路。幸好大家都有共識，知道公司現在一定要轉型、一定要創新，願意陪我走這條路。」

陳盈璇自二十五歲進入家族企業，從財務、採購等基層做起，六年前獨

力負責自有品牌「哈克士（HAKES）」的籌備工作，隨後更以哈克士品牌總監的身分，與父親、前董事長陳國雄一起迎接了銘旺實成立以來的營運高峰：二〇一四、一五年獲利皆逾二、六億元、每股稅後純益站穩五元之上、連續兩年配發四元現金股利回饋股東。

當年勇敢接下家族切割、兄弟捨棄的負債老廠，把產品主力放在工序較為繁瑣的平織類服飾，如夾克、長短褲等，成功區隔市場的陳國雄，總算揚眉吐氣了一番。

不過，罹患癌症的陳國雄，一五年十一月以退休之名卸任董事長，交由陳盈璇提前接棒，之後陳國雄悄然辭世，家族並未對外公開。

提早接下父親一手打造的公司，陳盈璇自己形容：「就像明明不是我鞋子的Sole，我卻要穿著它跑。」

小腳穿大鞋，當然不好跑。一夕之間，陳盈璇的責

### Profile 銘旺實業

成立：1986年  
董事長：陳盈璇  
資本額：5.06億元  
業務：成衣製造、  
戶外運動服飾品牌  
成績單：2016年  
營收22.51億元



攝影：陳弘治

銘旺實業的自有戶外品牌哈克士，係由陳盈璇（圖）一手打造，注重時尚與機能，女性是主力消費客群。

任從管理一個十人小團隊，驟然加重為橫跨台灣、中國、越南、緬甸、寮國、馬來西亞等地，負擔數千名員工生計與年營收二十億元的跨國企業。

### 縮減中國據點

「時機不好，就先整頓」

偏偏，去年下半年起全球需求不振，歐美品牌客戶下單意願降低，加上匯兌損失，令銘旺實去年營收小減五%為二十二．五億元，自結稅前獲利一．九六億元，較前年下滑幅度高達四成。

屋漏偏逢連夜雨，承受營運衰退的同時，自有品牌哈克士在中國也陷入停滯。陳盈璇趕赴對岸賣場觀察，她發現：「中國消費者習慣改變了，原來前幾年戶外運動服飾興起一窩蜂的跟風，現在潮流退燒，戶外品牌幾乎都撤離一線櫃位。」

原本哈克士在中國有超

過二十家直營店，從吉林至南京，都是陳盈璇一步一腳印拚出的通路，但她接棒董座後，第一件事卻是將中國的展店計畫喊卡，目前直營據點僅剩三家，其餘僅留下經銷商。自己打下的戰果，她不留戀：「時機不好的時候，就先整頓、再出發。」

陳盈璇選擇回防台灣，將能量凝聚在研發、設計上，更在去年初找來業界能手陳盈良擔任哈克士品牌行銷經理。陳盈良指出，當務之急是在機能服市場中重新找到品牌定位：「今年仍是調整期，哈克士要往更年輕、流行的族群靠攏，未來都會休閒款式會增多。」

不似其他戶外品牌以男性消費者為主，哈克士目前有六成主顧客為女性，去年靠著台灣的十家店面、中國餘下據點與網購、團購，自有品牌業績竟逆勢成長三成至五千萬元，雖仍未達損益



攝影：陳弘伶

陳盈璇平日穿著自家的防水機能風衣，內裡拆卸式的設計，兼顧流行與實用。

平衡，但品牌已在登山、戶外運動族群中逐漸闖出知名度。

不過，銘旺實的營運主力仍來自運動服飾成衣代工，知名品牌客戶包括 Under Armour、Marnot 等，歐系與美系客戶占比各約五成，去年代工業績嚴重下滑，陳盈璇感嘆：「客戶遇到大環境充滿不確定因素，第一步就降低庫存、縮短下單時間，

對我們這些供應鏈來說，能見度、交期都變短。」

### 帶全員思考轉型 不斷問「還能為你做什麼」

看似遭逢絕路，但陳盈璇自求學時期起，一旦碰壁求助，父親只會回她兩句話：「難道你只有這樣的能耐嗎？我太高估你了。」「你自己想辦法，你覺得當時有人教我嗎？」

現在，公司營運陷入衰退，陳盈璇想起父親當時問一次、罵一次，要她自己找出答案的嚴厲表情。一轉念，她懂了：「危機就是轉機，現在就是銘旺實跳出框架、轉型往 ODM 的最好時機。」

舉例來說，品牌過去下單給代工廠，從下單、買料、運送布料到海外工廠生產、出貨至歐美的交期，約有九十至一二〇天，現在卻大幅縮短一半，銘旺實財務長陳靜怡分析，「為了降低庫存，

客戶不再過度購買，變成一旦有需求就得快速交貨。」

「做 OEM 代工，只是從品牌那裡拿到完整的设计稿，但在眼下這個時機點，品牌不再想要事事掌控，他們希望供應鏈參與研發，甚至連交貨到哪裡，都由供應商來安排。」陳盈璇笑說，今年過年前，已經有原客戶嘗試下了 ODM 訂單，即使初期量不大，「但這是銘旺實過去想做而未能做到的領域。」

這時，六年來從零到有建立自有品牌的經驗發揮用處，OEM 與 ODM 最大的差別在「設計研發」，而品牌經營便是從產品設計到行銷零售全包，於是她借調哈克士的設計開發團隊，組成專案小組，協助處理外銷的 ODM 訂單需求。

另一方面，陳盈璇給全公司的指令是「更快、更全面」，每個人都要問：「我還能夠為你做些什麼？」比如

為因應交期縮短，工廠對每位客戶的喜好須摸得更準，即使客戶未要求，也提前為其備料；又或品牌客戶一旦拋出想法，工廠都要做個案研究，以提供解決方案。

去年以來，陳盈璇還積極開發新客戶，鎖定戶外運動與美式休閒品牌，「成衣廠談新客戶至少都要醞釀一年以上，我們的優勢是在五國有工廠，短期內不會再擴廠，重點是如何提升附加價值，明年（指一八年）應有機會看到新客戶效應。」

「做企業是很長久的路，我無法走這麼遠，要由你來完成。」這是陳國雄將哈克士全權交給陳盈璇時的囑託，當時她跟著爸爸一起登頂雪山，完成第一檔品牌體驗活動。現在，她會在周末背著孩子，在台北郊區健行，親身測試每一件衣服性能；對她來說，這場接班挑戰，只有上山、沒有下山的路。