

弘裕企業股份有限公司

串聯供應鏈 擦亮金招牌

弘裕企業 小檔案

- ◆資本額：新台幣18億元
- ◆成立時間：1970年
- ◆負責人：董事長葉明裕
- ◆主要產品：工業用布、室內外加飾用布、成衣用布及特殊加工用布四大類
- ◆公司所在地：彰化縣伸港鄉溪底村工西一路60號
- ◆計畫期間：95年3月2日至96年11月30日
- ◆計畫主持人：董事長葉明裕

「總是要比別人好一點」、「總是一張單一世情」、「速度決定一切」，近40年來始終不變堅持，成功打造弘裕企業金字招牌，不但晉升為股票上市公司，也擠進國內前500大製造業，穩坐國內第一大工業用布供應商寶座。

弘裕企業成立於民國59年，為專業紡織品製造及貿易廠商，由董事長葉明裕的

父親葉朝城先生所創辦。初期以300萬元創立，從事代工業務。當時彰化和美是全台紡織品重鎮，「和美織仔」聞名全國，弘裕搭上了紡織業的黃金時期。七〇年代，許多紡織廠紛紛外移尋找廉價勞力以維持競爭力，弘裕則決定就地升級、根留台灣，奠定弘裕為國內短纖工業用布舉足輕重之專業布廠。

建供應鏈系統 奠定轉型基礎

上市（櫃）紡織公司主要營業項目多多為生產衣料用布，弘裕主力產品則為工業用長纖織物及短纖織物，是國內最



弘裕企業的行政大樓氣派雄偉

大之工業用布製造商，於PU、PVC底布等工業用布市場擁有極高之市場佔有率。

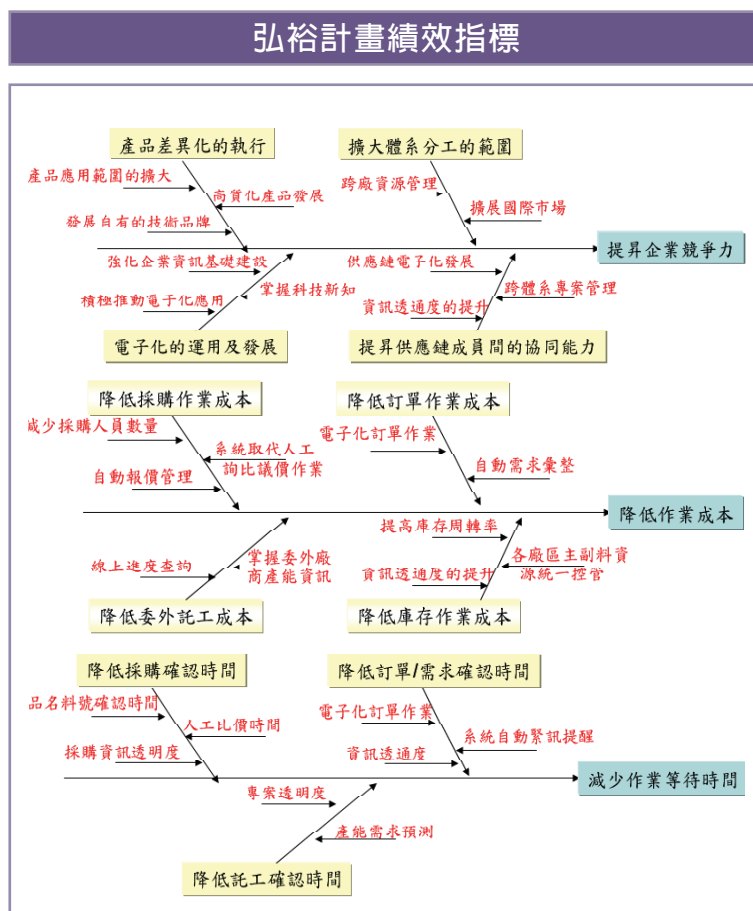
葉明裕說：「在2004年弘裕進行中長期策略規畫時，就開始醞釀電子化，然而，經營模式若要轉變，弘裕勢必要與更下游的客戶接觸，而且需要供應鏈其他成員的配合。」

由於中下游專業服務廠嚴重外移，而原物料價格不斷上漲，嚴重衝擊原料成本佔整體成本約8成的製造業，弘裕開始著手轉型計畫，而供應鏈系統的導入為轉型奠定了基礎。

提升作業效率 降低營運成本

從2006年開始導入供應鏈系統，並配合新的商業模式推動。以過去的商業模

式來說，弘裕是向紗廠採購，在新的模式中，則從原料採購轉為代工模式，即改為直接向尼龍粒業者採購，再請紗廠代工，因為尼龍粒的價格波動更低，因此透過這樣的方式可以再壓縮成本。在客戶端，弘裕則直接向品牌商或貿易商接單，然後再將染整加工等作業委外給其他業者，這樣的方式則可提高利潤。



e化管理的產品線很有效率



在供應鏈系統正式上線後，弘裕的成品布銷售比重從過去的20%提升至25%，此外，作業流程效率也有顯著的改善，包括訂單達交率從90%提升至95%，回覆客戶交期的時間從3天縮短成0.68天，這是因為進行生產預測後，能掌握較精確的生產、庫存量之故。

另一方面，由於成品的毛利約為胚布的3至5倍，因此成品布銷售比重的提升也直接反應在營收成長上，比起2005年營收有略為衰退的情況，弘裕2006、2007年的營收都較前一年成長約9%。

不僅弘裕本身提升作業效率，導入供應鏈系統後，也降低了客戶與供應商的成本。以客戶來說，每一筆採購的人力

成本平均減少了28%，在供應商部分，營業人力成本減少1/3、庫存天數從5天減少至3天。對託工廠來說，不僅有穩定的訂單來源，透過系統也能事先進行生產排程，以提高作業效率。

在導入電子化前，公司的資訊系統包含訂單管理、銷售管理、生管系統、生產管理以及財務會計五個部分，不過在建構體系間供應鏈管理系統中，還是遇到問題需要克服。

組織流程再造 結合商業模式

事實上，弘裕在導入供應鏈系統之前已經做了許多努力，在系統方面，包括導入企業資源規劃系統(ERP)提升內部的資訊能力，此外，弘裕企業也花了許



組織與流程再造大幅提升生產線效能

多時間進行組織與流程再造，因此才能讓系統與新的商業模式緊密結合。

當弘裕有了轉型為成品布業者的想法後，為了提供客戶單一服務窗口服務，於是成立成品團隊，根據產品應用區分產品團隊，目前分別為傢飾、袋材、包心紗、成衣四大團隊。

此外，弘裕內部成員取得共識也相當重要。要推動專案之前，有些內部成員對這個案子的效益會有疑慮，他們會問：「做這個有用嗎？」但由於董事長大力支持，因此最後內部也有了共識，另一方面，在開發系統時，也盡量減少人為作業的改變，以降低人員的排斥。

除了內部之外，弘裕對外更是逐一拜訪每個客戶、供應商，有些企業甚至溝通了2至3次以上，但在弘裕與顧問的說明下，最後也決定配合新的模式。

客戶系統串接 修改大費周章

另外，弘裕針對不同客戶分別採用A、B、C等三種連線方式，以A類來

弘裕的產品也大量應用在戶外休閒設施上



PVC包心紗布種

說，是透過文字檔的方式交換資料。未來若要和品牌商介接，可能就需要再做升級，或者遵循紡拓會所制定的紡織業資料交換格式。

說服了供應商和客戶後，弘裕開始與客戶進行系統串接作業。大概花了1年的時間進行A、B類連線作業，因為對方的系統五花八門，有些企業的系统較為封閉，因此花了很多的時間修改和介接。但是系統上線後，C類連線的問題反而比較多，有些供應商規模很小，因此電腦化程度低，剛開始上線時，供應商還常會打電話來說連不上平台，後來發現原來是對方沒有上網，或是密碼打錯，但在弘裕一一說明後狀況，也漸入佳境。

企業欲順利導入電子化，應進行全面組織重整與流程改造，上、下游供應商及客戶，也都要電子化，才能收到整體的功效，建立電子化企業體系夥伴之間的協同合作機制。網路頻寬也是一個重要的因素，如傳輸速度緩慢，將影響時效、使用意願亦會降低，故企業宜使用寬頻網路。

未來競爭利器 電子化成趨勢

讓供應鏈每個成員都受益，這是「弘裕企業供應鏈體系電子化計畫」能夠成功的重要關鍵，只要能贏對手一點



弘裕開發高品質戶外用途素材的紡品

點，有了產業快速反應機制，就能從完全競爭市場，轉到不完全競爭市場，從品質、速度、服務等項目，來提高產品價值，價格不再決定訂單去留。

面對全球經濟環境的驟變、產業間的競爭，企業必須重新思考新的營運方式，縮短產品生命週期、加速企業的反應時間，讓企業成功導入電子化，成為企業提升競爭力的利器。電子化的發展與運用已是未來的重要趨勢，企業應積極培育電子化相關人才，並對員工實施教育訓練，使其習慣電子化流程。

企業經營者需體認企業電子化之潮流，需由強而有力的高階主管來領導，並積極的推動，此為電子化導入成功最主要的關鍵，像弘裕企業即由董事長葉明裕親自督軍上陣，唯有企業上下同時積極推動電子化，方有事半功倍之效果。

客戶關係管理 企業成功要素

成功的客戶關係管理是企業成功經營之重要因素之一，顧客服務是建立良好

印象與關係的最佳管道。客戶服務可以留住客戶，良好的客戶關係更可以為企業創造價值，加強與客戶之間的關係，客戶需求管理十分重要。

葉明裕語重心長指出，紡織業絕不是夕陽工業，只有夕陽管理與夕陽產品，

在進行電子化前，要先了解公司需求，萬萬不可因電子化而電子化，政府是企業發展領航者，投入資源時間，可以更長些，唯有增加顧客獲利、降低顧客成本、消除失敗風險的企業，才能從紅海脫困找到新藍海商機。

< 審查委員的話 >

元智大學資訊管理學系副教授林耀欽：

傳統紡織業e化必經之路

身兼元智大學創新育成中心主任的林耀欽副教授表示，儘管弘裕企業並沒有推動很高深、很複雜的供應鏈體系電子化計畫，然而，這一整套制度走下來，弘裕企業在供應商整合、流程改善及內部改善，確實見到e化該有的成效，從他的各項KPI指標值就可以看出結果，傳統紡織業要跨到這一步，走向電子化，需要很大的決心及耐力。

林耀欽教授指出，傳統紡織業涉及品名及品項十分多，加工、特殊用布，乃至於顏色、材質都要很注意，否則投入的成本用料將會出現損失，弘裕透過該電子平台，用電腦來管理委外代工，也就是說，所有的訂單需求，完全是白紙黑字，條件要求具體陳述，一旦出錯，不再空口說白話，不會出現兩造爭執、難以釐清責任局面，該項流程改善，是值得紡織業借鏡。

從百分比結構來觀察，在100家紡織公司中，有10家幾乎是處於半停頓、退出市場局面，有60家電腦程度還是大有改善空間，而弘裕則屬於該產業電子化前30名的優等生，林耀欽教授認為，其實弘裕企業電子化的努力過程，很值得其他同業參考，這是傳統紡織業走向e化必經之路。