

世堡紡織股份有限公司

創新優勢 靠e化再加值

世堡紡織 小檔案

- ◆資本額：新台幣8,000萬元
- ◆成立時間：1975年
- ◆負責人：董事長羅忠祐
- ◆主要產品：囊括三大生活領域，包括聽：工業用布；坐：汽車內裝/嬰兒車布料；穿：成衣用布
- ◆公司所在地：台北市中山區民生東路1段58號4樓
- ◆計畫期間：95年3月2日至96年11月30日
- ◆計畫主持人：董事長羅忠祐

平均每位員工每年能為公司創造新台幣300萬元的產值，世堡紡織股份有限公司董事長羅忠祐設定目標，未來5年將成為亞太地區「生產、生活、生態」兼容並蓄的紡織產業標竿。

客戶口耳相傳 年營收逾2億元

「我們公司雖然是規模不大，只要隨時隨

地想到客戶的需求，它還是能展現驚人實力，」羅忠祐董事長一針見血道出生意源源不絕秘訣。他頗為自豪地表示：「在產業布的領域，大家都知道世堡。我拿到的訂單，大多是客戶間口耳相傳。」

白手起家的羅忠祐在創業之初，堅持要走向系統化管理，一路從採購企業資源規劃系統(ERP)、執行e化管理、進行知識管理，甚至在最近將Web2.0的協同設計觀念導入製造前端，不但縮短產品開發時間，甚至在爭取國際客戶訂



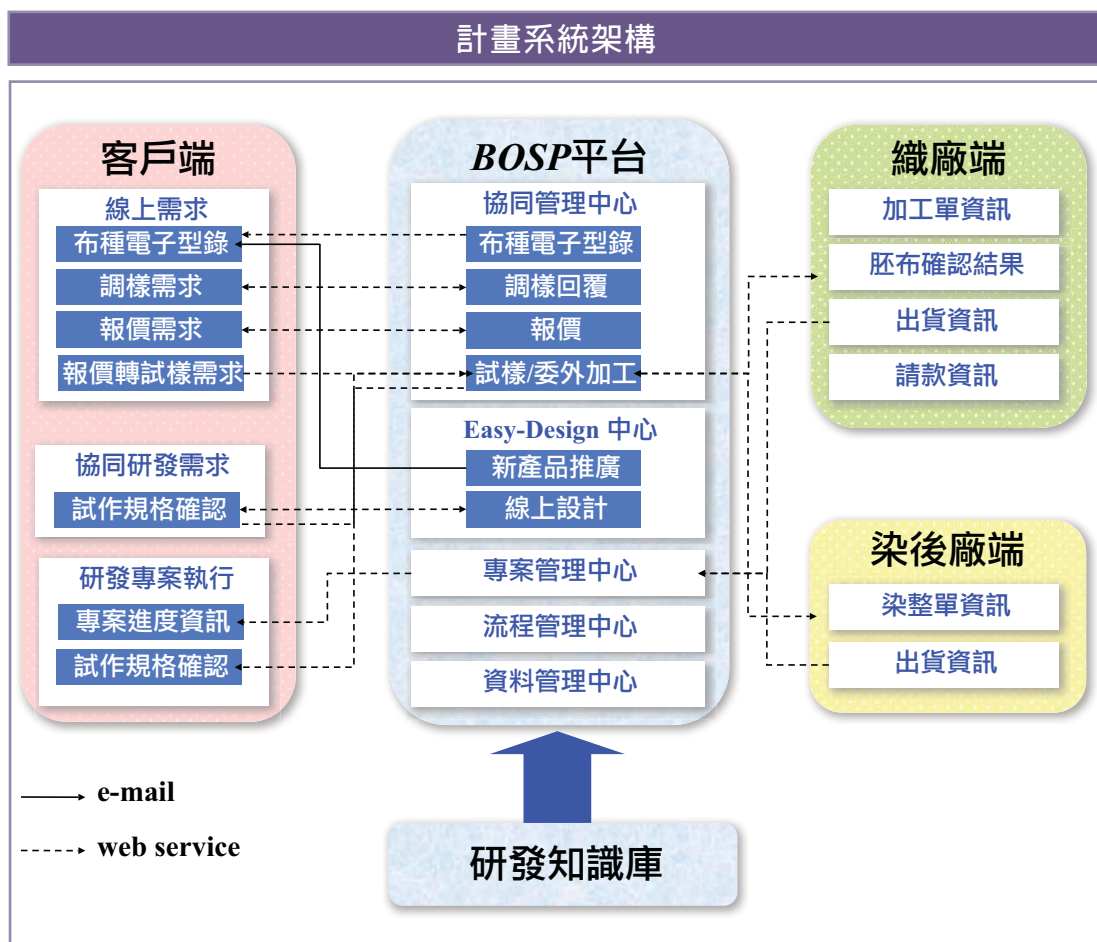
世堡紡織董事長羅忠祐導入Web2.0協同設計概念和創新服務模式

單、提高送樣成功率與提升營收，也讓世堡這家只有50人上下的中小企業，創造出年營收超過新台幣2億元的佳績。

放棄紅海市場 與競爭者區隔

同時，羅忠祐也捨棄一般衣著用紡織品的紅海市場，長期鎖定在高門檻的產業織布等特殊材質與需求的布料，和其

他競爭者區隔，在藍海中跟自己賽跑。當國內紡織業大好，許多紡織廠接了大量生產的訂單，世堡10多年前，選擇e化，並且策略性的在每年攤提支出，也因為策略正確，當大部分的紡織廠商毛利率不到5%，世堡卻擁有高於業界數倍的毛利率，除掌握上游素材開發關鍵技術，客戶大多為國際知名品牌廠



外觀沒變，世堡紡織在經營上卻不斷創新突破



商，如Combi、Panasonic、Sony、Sharp、JVC、GAP等。

打樣需求。

確認需求，故協同研發系統無法像資訊電子業一般，以設計圖、標準零件庫、3D呈現等方式，直接由線上驗證進入量產，紡織產業之協同研發系統，應從不同角度快速回應顧客

即使是e化管理，紡織品產業在流程運作還是有瓶頸，像是客戶來樣開發模式，難以提升技術能量與訂單利潤，而打樣循環次數過多，造成研發時程冗長，進而逐漸喪失行銷推廣與品牌經營的能力。

由於紡織具有特殊之產業特性，不同客戶之互動情境及布種研發流程之差異極小，亦即個別客戶對於同一塊樣布之主觀認知皆不同，且必須接觸實體才能

製造搭配服務 經營創新型態

「做生意，絕對要求新求變，世堡現在要做的是『製造搭配服務』產業經營新型態，不僅僅是單純布料供應商。」羅忠祐強調，e化需不斷滾動前進，否則很容易前功盡棄，世堡已進入再次轉型關鍵期，唯有結合國外著名品牌與國內通路商的機制，進而整合台灣協同價值鏈能力，創造產品差異化與客戶多元化的市場策略，才能建立完全整合的全球價值鏈。

羅忠祐也指出，幸好10多年前是軟硬兼施，要求員工投入e化，當時20多名幹部是沒日沒夜投入，工作量多，舊的工作又不能丟，等於是同樣事要做兩次，既要做一次紙本文件，又要把資料建置在電腦中，員工情緒當然是有，做老闆的，這時可要好言相勸，讓員工把工作態度轉向為「做功德」，很多狀況自然是逐一化解，在公元二千年，當其他公司為了預防千禧蟲人仰馬翻之際，世堡員工卻是好整以暇，快速克服千禧危機。

被動化為主動 客戶非你不可

目前世堡是大多為OEM模式，處於被動狀態，透過工業局「藍海計畫」，世堡將被動化為主動，主動提供客戶新樣布，運用協同設計主動化為互動，並進展到互動最高境界，即與客戶成為生命共同體，讓消費者喜悅、讓客戶及世堡同時獲利並建立差異化。



世堡目前以交通用與工業用紡織品為主，這些產品將來的消費市場主力將移轉到東北亞。台灣的紡織產業應該要拋棄低價、以量取勝的產品。附加價值高的產品固然是正確的發展方向，相對也有許多標準測試要通過，要發展產業用紡織品，和上下游端的互動及連動是很重要的，羅忠祐提出「雁行理論」分享，他說，要創造上下游非你不可的境界，大家一起飛比單打獨鬥更能增加7成以上的續航力。

在產業e化關鍵時刻，就需要一個像是工業局或其他的整合者先跳出來帶頭才行，就像發生飢荒時，大家都會各

科技領航電腦提花針織機的精密技術讓人看了眼花瞭亂

自囤積糧食，飢荒情形會更為嚴重，只要有人願意起頭，有心人陸續跟進，當大家逐漸願意一點一滴貢獻出自己的東西，飢荒也就順利解決了。這個精神正是台灣企業現在很需要的東西。

執行效率提升 無形效益展現

透過藍海計畫，世堡新產品開發時間



世堡產業e化，生產線嚴控品質

從120天縮短為60天，年度總打樣次數也由223次降為165次，客戶對世堡採購金額成長率也由5%提高為20%；至於客戶端，降低布種搜尋時間由一年平均10至14天變成4至7天；供應商則縮短素材規格確認天數從40天降為20天。

再者，因為執行e化，其無形效益也獲得充分展現，像是世堡的環保節能輕量化創新技術，領先現有同業約兩年以上；提高異業訂單比例；增加設計專案的能見度，降低協同製造的成本；建立客戶協調合作，增加終端客戶下單比率；增加快速反應的能力，強化供應鏈全球競爭力；建立紡織品設計元素資料庫，累積紡織知識庫；提升國際設計視野，連結國際設計系統及建立紡織業協同研發管理的應用標竿，帶動產業。

建置靠自己來 沒買套裝軟體

回首來時路，羅忠祐謙稱：「世堡沒有錢、沒有人，只有滿腔的勇氣，e化建置，很多都是員工自己做，並沒有買現成的套裝軟體，也因為員工辛苦，做老闆的，更要關心員工。」而客戶的讚

美，更是讓世堡一路走來始終如一的原動力。

羅忠祐強調，做生意，一定要尋求新的思維方向，擺脫低價競爭的營運模式，脫離紅海，唯有對的人做對的事，

企業才能永續生存，做事業，要先找定位，方向定了再走下去，台灣企業面對全球競爭的挑戰，在製造業的角度，應該要能「製造服務化」，從純粹提供產品的角度，轉換融合服務更貼近客戶策略的需求，創新在地新優勢。

< 審查委員的話 >

交通大學工業工程與管理學系教授兼系主任彭德保：

資料庫已到「上套餐」層次

世堡「藍海計畫」的主審委員交通大學工業工程與管理學系教授兼系主任彭德保指出，世堡能夠掌握自己的企業優勢，透過工業局的專案計畫，更能把自己的優勢發揮到極致，特別是在紡品資料庫，為其建立強大競爭優勢，他進一步指出，每家公司都有他的獨門武器，世堡的電子化很具獨特性，有本事把複雜的資料化繁為簡，建置一套別人很難模仿的商業經營模式。

彭德保教授強調，世堡的資料庫已經完備到「上套餐」的高層次，它比「自助餐」還要強，只要客戶一進門，世堡就是有本事，依照客戶的要求，根據來客點的菜色，組合排盤弄出一套色香味俱全的套餐，更厲害的，他不光是上一個套餐，世堡還有不同樣式的套餐可供客戶選擇，換句話說，世堡隨時做好準備動作，一旦客戶上門，他就能立刻出菜。

彭德保教授認為，資料庫的建置，並非一朝一夕所能完全，經營主看準市場需求，讓世堡成功轉型，不再停留於傳統的紡織產業層次。透過藍海計畫，世堡更是把自己推向不同的e化層次，角色功能定位不同，自然能為世堡創造最大利基，從流血殺價求生存的经营環境有效抽離著。