



儒鴻企業股份有限公司董事長 洪鎮海

深耕基礎力 贏在科技創新力

臺灣紡織業歷經約 40 年榮景，然而 1980 年代，下游企業開始外移，讓紡織從帶動早期臺灣經濟成長的要角，淪為悲觀者眼中的「夕陽產業」。但深耕機能性布料的儒鴻企業，在董事長洪鎮海的帶領下，融入科技研發與設計軟實力，讓紡織產業的未來仍然備受期待。

撰文／許慈倩 攝影／呂恩賜

1977 年儒鴻企業成立，近年來風光於股市，今時更榮登紡織股王，董事長洪鎮海功不可沒，他以對布料及市場走向的深刻了解，加上獨特的管理模式，讓儒鴻快速而穩健地成長，更形成上中下游產業聚落，協助臺灣紡織業再造榮景。

從 OEM 到 ODM 精緻化再出發

走進儒鴻位於五股的企業總部，休閒時尚風格的展示廳讓人眼睛一亮，五顏六色的布料，宛如繽紛萬花筒。這些布料可不是單純的裝飾品，董事長洪鎮海表示，每一塊布料都有不同的機能，同時代表著不同的流行與色彩趨勢，所展示的正是儒鴻的研發和設計實力！

不論是多麼刁鑽的客戶，幾乎都可以在這裡找到他所需要的布料，而讓客戶豪不猶豫下單的秘訣，就在於儒鴻對每位客戶所下的功夫。「要把客戶帶來之前，我們一定對客戶做過深入調查，包括品牌的機能取向、花色、織法，還有預算等等，客戶一來，就可以把他們可能要的布料送到眼前，所以我們為客戶挑選的布料雀屏中選的機率相當高，這讓我們從一開始就和客戶建立起信任關係。」了解客戶就是服務的基礎，洪鎮海如此強調。

他進一步指出，儒鴻不以接 OEM 訂單為滿足，更致力朝 ODM 方向走，成立研發中心、打樣中心，不只賣



儒鴻企業董事長洪鎮海認為，把產業的訊息動態帶進工研院，讓科研能量放大為產業可用的成果，便能達到雙贏效益。

布料給客戶，甚至有能力為客戶進行設計。求新求變接軌市場的儒鴻，用精緻化的經營模式擺脫紅海廝殺，洪鎮海透露，目前儒鴻 ODM 的比例有將近一半，預估還可以有 10% 至 15% 成長空間。

重視人才 推升儒鴻成長能量

已過耳順之年的洪鎮海是苗栗農家子弟，專科畢業已屬高學歷，但他一開始所屬意的工作竟是染整廠學徒，為了進入工廠工作，他不惜「紆尊降貴」謊稱自己只有小學學歷。更為了學習染整基本功，每天工作 12 小時還自動留下來加班，每個步驟一定親手做過，一路訓練

出對色彩的敏感度。因為基本功夫扎得夠深，加上旺盛的學習力，奠定了洪鎮海在紡織業界的地位。

一年要開發出 1,500 至 2,000 種布料的儒鴻，85% 以上的布料都有客戶買單，這麼高的「中獎率」來自對人才的重視。洪鎮海本身就是自我要求相當高的人，對於人才更是惺惺相惜，也給員工很大的發揮空間。例如布料開發，除了依市場需求開發外，還提供一定比例讓同仁自由發想，也就是不用考慮市場，盡情做自己想做的設計。而偏愛找「怪咖」的用人哲學也為業界所津津樂道，洪鎮海認為，好的設計師有自己的個性，不必為了來上班而扭曲妥協，「做自己」，才更容易把實力淋漓盡致的發揮。為了照顧員工健康，儒鴻還撥出一整個樓層打造員工休憩空間和高規格的專業健身房，讓員工即使在工作中，也可以隨時隨地和運動休閒連結，蓄積工作的能量。

「任何事情都是人做出來的，我不喜歡找獵人頭公司，因為找來的人再能幹，和公司都只有利害關係，沒有企業文化的背景，沒有默契和革命情感，就會隨時因

為利益來、因為利益離開。」洪鎮海認為企業要有根，就要培育自己的人才，大家說著共同的語言，往一致的方向邁進。

著重分散風險的客戶管理

在儒鴻的成衣展示間中，可發現幾乎全球著名休閒運動品牌都是該公司的客戶，但儒鴻在客戶經營上有一個讓自己立於不敗的策略，那就是分散客戶、分攤風險，每一家客戶訂單都不得超過公司總營收的 15%，拒絕賺大錢的機會，也把巨大虧損的風險阻隔於門外，而這個堅持，確實讓儒鴻挺過金融海嘯。當時押寶單一公司的，有的營收衰退幅度高達五成，但是儒鴻卻能安然度過。

不仰仗國際大品牌鼻息的儒鴻，喜歡和有潛力的

小品牌一起成長。最經典的案例就是瑜珈服飾品牌 Lululemon，兩造在 15 年前開始合作時，這個加拿大品牌還名不見經傳，從布料開發到款式設計，都由雙方一起合作。當 Lululemon 從眾多品牌中脫穎而出時，也打響了儒鴻在國際市場上的名號，許多業者主動找上門，不只買布料，有的還希望儒鴻為其設計、生產運動休閒系列服飾。透過接單，和大品牌合作，儒鴻不只賺進一桶桶金，設計功力更因此大增！

深化研發 紡織也是高科技

機能布料已經成為目前紡織的顯學，做為生產臺灣第一匹彈性針織布廠商的儒鴻，善用工研院的科研實力，成為贏在研發的關鍵。洪鎮海回憶，19 年前即開始與工研院合作，他不諱言，工研院有很強大的研發實力，雙方經深入了解更是合作無間，「我們把產業的訊息、

企業要有根，就要培育自己的人才，大家說著共同的語言，往一致的方向邁進。



市場的動態帶進工研院，讓工研院的科研能量放大為產業可用的成果，達到雙贏的效益。」洪鎮海表示，儒鴻一開始是因為布料研發而與工研院合作，後來因為廠房擴建，著眼於環保的企業社會責任，進一步請工研院協助量身打造節能方案，讓儒鴻每年可獲數百萬元的節能效益，工研院對於企業的貢獻是值得肯定的。

從染整廠學徒做到副廠長，靠著互助會標下 50 萬元開始了創業歷程，洪鎮海創立了當今亞洲第一大彈性與機能布料廠，更因整合了上中下游廠商而帶動紡織產業的東山再起。

對於膺任本屆工研院院士，他表示，欣慰的並不是他個人的榮耀，而是代表傳統產業在臺灣科技重鎮中還能擁有一席之地。而這個傳統產業將在洪鎮海努力下，用高科技華麗轉身，呈現全然不同的風貌。■