

南良 通訊

JANUARY
2018 01期

南良 通訊

JANUARY
2018 01期



總管理處
2018
工作方向

全盤檢視
集團企業基本面
督導落實
主管KPI報告制度





蓬蓬毯

誰說 冬天一定要暖色系，
疲勞工作後就是要來條粉嫩蓬蓬毯
讓自己的心情UP UP ~



馬卡龍柔舒蓬蓬雙人毯

尺寸: 150cm*190cm 材質: 100% Polyester

- 採用中空保暖纖維
- 親膚效果佳、不掉綿絮
- 通過SGS非化學性偶氮染劑及最高規色牢度檢測
- 絕佳強力保暖三分鐘溫度UP不需暖被！
- 輕盈僅700g羽量級輕巧不厚重！



天疆事業體
祝福集團同仁們
新年快樂！

Merry
Christmas
&
HAPPY NEW YEAR





2018 年度南良通訊 1

發行人 蕭登波
總編輯 張明
責任編輯 劉振銘
主刊編輯 總管理處
美工編輯 林郁綺
美工總監 研創三組

發行所 南良集團 總管理處
電話 06-2534161
傳真 06-2530310
台南市永康區洲尾街 41 巷 10 號
www.namliong-group.com

目錄

總裁的話

02 總裁 2018 年度新年勉勵

CSR 企業社會責任

04 臺南市府城防癌抗癌健康協會捐贈保暖背心
06 財團法人中良九天教育基金會簡介

南良學院

08 人才策略必須連結組織策略

本期專刊 - 南良集團總管理處

10 副執行長的話 - 總管理處主管 KPI 擬定原則
11 2018 年度啟動經營主管每季述職程序
12 新產業創造新成長
13 羊毛出在狗身上而由豬買單究竟是怎麼回事？
14 落實產業屬性整合 - 東莞寮步廠區的分享與作法
15 產業屬性整合行銷 - 聯合參展篇
18 集團研發創新內部整合
19 研創組整合外部資源
20 集團行政管理制度的彰顯
21 集團商業智慧的整合與推動
25 善用管理報表功能

本期副刊 - 麥根 / 東莞同昌

26 麥根報導：一切，悄悄的在改變
29 宏利旗下精實化公司東莞同昌

集團活動報導

30 南良集團 2017 年度海外員工尋根之旅圓滿落幕

產業快訊

32 ECoreBond 打造雙品牌結合行銷
33 南良事業體如何跨出國際網路行銷
34 友良打造具有國際標準等級的品保中心
35 越南中良廠區設備持續升級
36 亞洲大學 EMBA 南良集團企業參訪
37 太康有機農業專區 - 專業辦餐餐點團隊
38 佳東綠能 2017 年台北建材展參展花絮
39 100% 的創意 x 100% 的熱情 = 寶聯通 + ROBOTIME

知識園地

40 全球紡織產業未來之星 - 環保纖維素纖維
44 台灣紅藜麥的營養價值



總裁

2018年度 新年勉勵

諸位吾所敬愛的海內外朋友及同仁們：
大家新年好！

迎接嶄新二〇一八年度的到來，登波謹向南良集團海內外所有同仁及其家人們，致以最誠摯的敬意與祝福，並向長久以來支持集團發展的客戶與社會各界友人們表示衷心的感謝，新的一年預祝大家諸事吉祥、闔家安康！

南良集團 2017 年回顧

回顧二〇一七年，南良集團面對總體局勢嚴峻之考驗，仍胼手胝足勇於開拓創新，登波銘感於心，在此要向全體同仁們致上最感恩的謝意，感謝諸位對集團所作出的重大貢獻。吾深信上天厚愛勤奮的人們，一分耕耘一分收穫，萬事一切根源在於心，只要心存善念，行事必獲保佑，凡事終將成功，集團走過四十多年的成長歲月，路程中即便遭遇挫折與困頓，仍無畏懼改變，努力尋求解決對策。同仁們就是秉持如此勤勞務實精神，不斷「精進自我」並勇於「開創」，秉持追求至善至美的一顆心，奮鬥不懈怠，縱使難關重重必定會迎刃而解；企業之成長亦然，一個企業的發展不能只停留於過去，其發展的核心法則乃是不斷變革求新，只要諸位秉持不斷學習及自我領悟的正面能量，發揮「利他之心」的哲學之道，堅持做「對」的事，把握當下並勇於創造未來，相信擁有如此正面積極之人生價值觀，南良集團將持續朝向永續經營之偉大里程碑邁進。

南良集團 展望 2018 年

展望二〇一八年，吾用「態度」、「努力」跟「方法」三項行事準則來勉勵大家，在現今資訊及科技瞬息萬變的世代，態度決定一切，要成功首要條件是具備堅定的「決心」與「信念」，透過設定明確願景及目標、勇往直前，為追求有意義的人生而努力不懈，並且要用對方法，不斷強化自我技能與技術，才能收事半功倍之效。在講求速度的今日，改變和適應能力將是左右企業生存的重要條件，南良集團要求永續發展，就應追求全面創新，不僅是產品、設計、技術、管理上要創新，連商業模式都要創新，組織必須不斷隨著趨勢變革，並活用企業內外部資源以發揮最大的功效。吾期許集團各企業能夠「與時俱進」，並在所屬領域中不斷提升差異化與核心能力來尋求發展突破之契機。

今年將會是集團關鍵的一年，為落實去年所揭櫫的集團產業屬性整合大戰略，我們必須回歸全盤檢視集團企業基本面，為下一波的成長建立更穩固的基礎以及嚴謹的系統，所以持續轉型創新將決定在市場上的競爭力，以及能否持續在下個世代持續站穩腳步，同仁們除了應貫徹上述談及之內外在修練外，企業也應達到下述三項要求：1. 組織結構的健全化；2. 管理機制的現代化；3. 經營效益的目標責任追求，在整體組織結構及管理系統上建立完善機制，並重視經營績效之目標責任化，落實策略之系統性思考，在商業模式追求不斷創新求變並作積極性策略性佈局，惟有如此企業才能永保競爭力。

矢志成為偉大 (GREAT) 的企業

本集團以「對生命之尊重、對環境之愛護」為企業核心價值，願景矢志成為偉大 (GREAT) 的企業，應當體現對國家與社會之企業責任，所以面對市場之巨大挑戰，其成功關鍵因素即是在組織內部貫徹企業核心價值，跨部門團隊間共識

之凝聚，團隊整體顯現出邁向卓越的決心與行動，今後更應透過全球化之戰略佈局不斷提升企業競爭力，投入創新科技、環保材料與智慧製造以擴大領先優勢及市場差異化，隨著國際局勢及台灣經濟環境變遷，集團未來新產業為大健康產業（含現代化農業）、綠能節能及綠建材產業、SSI 智能應用系統產業，泛稱四五六產業。而大健康產業更是為「通路的事業 (O2O)」、「生產、供應鏈的事業」、「公益的事業」，要透過全集團資源的組織動員，達到營運的戰略目標，預計規模化及營業額要大於原一、二、三產業十倍百倍，今後集團經營之策略將積極投入大健康產業並有所突破，致力提供人類社會更優質的生活品質為己任，如此才能兌現企業文化之根本核心價值，這是吾身為企業領導人責無旁貸且必須擔負之任務與使命，吾深切認為集團能往此大目標來執行是相當有意義的，也富有價值性跟未來性。

相信南良集團所有同仁積極進取、萬眾一心，朝著明確目標來共同奮鬥，我們終將戰勝所有困難，吾深信惟有不斷追求更好的品質與價值，才是企業真正的生存之道，展望未來，相信明天將會更加美好，讓我們共同努力，登波對南良集團充滿希望與信心，相信在這嶄新的一年，諸位一定能再創造出亮眼的成績，更上一層樓！與各位同仁共勉之。

南良集團 總裁

蕭文政

寒冬
送暖

【CSR 企業社會責任】

臺南市府城 防癌抗癌健康協會 捐贈保暖背心

【撰稿人：總管理處 劉振銘】



協會林國明執行長代表蕭登波理事長出席捐贈儀式



隨著近期一波波的強烈大陸冷氣團發威，全台氣溫驟降，據統計今年冬天已有超過 30 位中老年人因受到寒流低溫而猝死之案例，但大部份皆因為保暖不夠，進而併發其他疾病造成死亡。對此諸多新聞報導也深刻觸動蕭登波總裁的側隱之心，為使台南市的獨居老人能平安度過這個寒冬，南良集團蕭總裁特別透過臺南市府城防癌抗癌健康協會名義捐贈保暖背心給台南市的獨居老人，於 12 月 21 日上午在安平區公所舉行簡單捐贈儀式，由協會執行長林國明代表捐贈，分別由安平區長賴青足、北區區長李皇興與南區區長朱棟代表接受，轉贈給區內列冊的獨居老人，共計捐贈 322 件保暖背心，也希望受贈之中老年等民眾能在寒冬中多加注意保暖及個人健康問題。

此次贈送背心由南良集團所生產製作，除了輕便外，有著禦寒保暖之功能，背心保暖層內係採用南良 OLEX 蓄熱絨材質，兼具輕盈舒適、遇濕能暖與環保科技訴求，讓老人家穿起來舒適且能真正達到禦寒的功效。

協會執行長林國明指出，臺南府城防癌抗癌協會蕭登波理事長殷鑑於台灣癌症病例佔所有疾病的第一名，甫自成立以來即深入台南市區推廣健康醫療等保健觀念，呼籲民眾要有正常生活與飲食外，也要注重心身靈的健康，如此才能減少罹病，協會現今除了致力於防癌抗癌事務的推動，也將觸角延伸至社會公益上，保暖背心延續去年捐贈永康區的模式，照顧區域內低收入戶及中高齡老人，今年更擴大捐贈至台南市三區列冊獨居老人，相信此行動對社會是相當有助益的。

安平區區長賴青足表示，感謝南良集團的愛心付出，可讓區內的獨居長者能在這個寒冬獲得溫暖，讓他們了解社會也有溫馨的存在。南區區長朱棟指出，有許多善心人士想要捐助社會有需人士，但不知如何找對象，區公所直接與地方民眾接觸，是一個最好的行善平台，希望善心人士與團體能好好運用各區公所來行善。北區區長李皇興表示，感謝臺南府城防癌抗癌協會的愛心付出，此團體的拋磚引玉能獲得更大響應，希望更多人士與團體能加入愛心行列。

未來南良集團將善盡更多企業社會責任，將結合集團內外部資源並配合協會團隊成員共同為台灣社會盡一份棉薄之力，使台灣成為一個更加有愛的社會。



【CSR 企業社會責任】

財團法人 中良九天教育基金會簡介

【撰稿人：中良事業體 張育斌】

南良集團推動 CSR 企業社會責任以來，除了集團企業落實員工關懷、關注環境議題、投入綠色製程及綠能節能產業等外，也重視社會參與等面向，以集團資源投入社會關懷，持續深耕公益活動、健康生活、人才培育及弱勢族群贊助等領域，所屬三大社會公益團體分別有其服務領域及功能設定：

子良社會福利慈善事業基金會 - 負責社會公益 / 急難救助 / 貧困救濟 / 社會公益建設推動。

臺南市府城防癌抗癌健康協會 - 負責健康保健及防癌抗癌事務推動 / 癌友及家屬關懷。

台灣仁和文化協會 - 負責文化交流推動 / 綠色生態美麗新家園 / 沿海產業發展及文化再造。



繼集團以慈善事業基金會、健康協會及文化協會三大類型公益團體領域下，遂於 2016 年 10 月再成立以教育公益事業為宗旨之基金會。正式命名為「財團法人中良九天教育基金會」（以下簡稱中良九天教育基金會），由集團旗下中良工業股份有限公司捐助成立，並由越南中良李榮良副董擔任該基金會董事長。

「九天」名稱取自中良祭祀九天女之優良傳統，傳承中良人對公司文化價值認同的一部份，此亦是中良的年度盛事，引用九天為名也象徵中良不忘初心之意。

中良九天教育基金成立以從事教育公益事業為宗旨，甫自 2016 年 10 月正式許可立案以來，一直以作育英才、培育台灣下一代的競爭優勢為其任務，服務範疇為著重培育台灣下一代的創新能力，厚植服務的軟實力，並依有關法令規定辦理下列業務項目：

- 一、設置獎助學金。
- 二、設置圖書館、捐助圖書。
- 三、舉辦及辦理各類展演、推廣、學術研討活動。
- 四、辦理社會教育公益活動及國際交流事務。
- 五、獎助專題或特殊人才之出國研究。
- 六、獎助及辦理或贊助環境、文學、體育、音樂、舞蹈、美術等文教活動。
- 七、發行教育相關之刊物及宣傳品。
- 八、推展志願服務事項。
- 九、其他符合本會設置宗旨之相關公益性教育事務。

本會得接受社會各界捐款代辦其指定之教育公益事業或紀念性獎（助）學金。



捐贈亞洲大學 現代美術館志工背心

基金會成立初期執行諸項公益活動，包括亞洲大學現代美術館 7 月 13 日舉辦志工制服捐贈活動，中良九天教育基金會熱心捐贈亞大美術館志工制服，共計 120 件，基金會熱心地為社會公益及藝術教育付出，背心設計別出心裁且呼應美術館特色的制服設計，為美術館志工們帶來煥然一新的氣息！

基金會展望：

中良九天教育基金會在未來期望能結合更多社會資源持續推動文化教育事業及慈善活動，基金會將以結合中良事業體及集團所屬資源投入更多人力來持續支持教育公益活動之運作，從慈善公益活動乃至人才在地扎根計劃，未來將照顧更多弱勢族群，南良集團將以企業社會責任為矢志，用實際行動號召更多人投入台灣下一代人才培育之重視，共同為台灣這塊土地打拼，期望打造一塊真正有愛、文化及教育之家園。



【南良學院報導】

人才策略必須 連結組織策略

【撰稿人：南良學院 歐陽玉】

組織的人才策略必須能夠銜接組織策略，而與其他相關策略，如市場策略、產品策略、生產策略等相呼應，才能產生綜效。

若以 3M 的領導職能模型，最高為願景層次：透過全球視野，願景與策略，整合組織全員致力追求共同目標。

人才策略應有清晰明確的執行模式，這個模式必須呈現一套系統性的管理概念，必須能處理各個要素間的連結關係，也必須說明最終的具體產出。

目前南良集團中大多數的事業體均已推動共識營，利用平衡計分卡系統中的策略地圖，最底層的人資構面必須與三個構面（財務構面、客戶與供應鏈構面、制度與流程構面）形成關聯與支撐。

南良學院自 2015 年起成立執行委員會的運作機制，藉由各事業體人資主管的參與，就是希望南良學院整體的規劃更能與集團整體的組織策略相互銜接。為落實智能化與管理模式創新的集團大方向，除傳統中階以上主管的核心職能與管理職能課程，2018 年起將推動 E-learning。目前已由中良事業體啟動線上學習平台的試用，並由南良學院規劃於 2018 年 4 月舉辦為期二天的數位講師訓練營，培育各事業體的數位講師種子。

南良集團的事業單位布局除台灣外，大陸的華東區、華南區、福建區，以及越南的平陽省，均可朝區域性管理資源共享的方向進行規劃。相信線上學習 (E-learning) 平台的推動，可以讓海外幹部也有同樣機會參與台灣區主管的學習課程。另外，承總裁指示，2018 年度，南良學院將於大陸地區增設學院分院，並連結當地優質大學，為集團在地化人才培育再邁進一步。

還有很多課題需要學院未來繼續努力推動，而許多長期的人才培育專案計畫，更需要集團各企業給予更多的支持及參與。讓我們一起為集團未來的競爭力培育更佳的人才。



南良學院 2018 年度課程計畫

日期	課程類別 & 對象	課程名稱
3 月 31 日	高階 / 中高階併班	開訓典禮、陽明哲學、總裁經營理念、矩陣式組織的運用與實務研討
4 月 13 日 ~ 4 月 14 日	人資專案營隊	人資暨數位種子講師營隊
4 月 21 日	中高階 / 中階 併班	智慧提問
5 月 19 日	高階	解開商業模式的核心金鑰 ~ 價值主張 (含商業模式圖實務演練)
5 月 26 日	海外 - 華東	集團政策宣導、管理創新
6 月 8 日 ~ 6 月 9 日	海外 - 越南	集團政策宣導 (1&2)、智慧提問
6 月 23 日	中階	中階主管應有的前瞻思維
7 月 14 日	海外 - 華南	集團政策宣導、管理創新
7 月 20 日	通識 (南區)	藝術 / 健康類
7 月 27 日	通識 (中區)	藝術 / 健康類
8 月 11 日	海外 - 福建	集團政策宣導、智慧提問
8 月 18 日	中階 / 中高階 併班	價值工程 & 萃思管理創新
9 月 15 日	高階	名人講座與經貿趨勢



本期專刊－南良集團總管理處

總管理處主管 KPI 擬定原則

【撰稿人：總管理處 張明】

總管理處定位為集團最高層管理單位，也是總裁的高級幕僚團隊，宣導並落實執行總裁的經營理念和重大政策政令，就成為總管理處主管 KPI 的首要核心工作目標。

本人做為副執行長，亦為總裁的幕僚長，在此重責大任的崗位上已任職近 5 年，總管理處營運中心四個核心組（人資、行銷、研創及績效）和學院辦等，在執行各組處主管 KPI 的督導方面，仍有相當大的落差，這是本人的責任。

因此，2018 年，奉總裁明確指令，總管理處由上而下，須擬定明確的主管 KPI 執行檢核制度。

擬定方向為：達成集團最高決策委發佈的業績（10% ↑）和利潤保障（15% ↑）雙目標。

擬定原則為：各組處由集團層面出發，設定出資源整合，品牌戰略及各系統競爭力綜合提升之分項重要目標。

總管理處 副執行長

2018 年度 啟動經營主管 每季述職程序

【撰稿人：總管理處 林華澤】

依政策指示，2018 年將由總管理處績效法制組規劃及安排每季度由各經營主管向集團總裁述職，除設定的必要項目外，結合各企業自身的關鍵項目之管理報表內容，另再針對危機管理項目落實及時回報制度。

站在管理的角度，目標項目與目標值（以下稱為 KPI）若能對整體經營績效有幫助都是好的。目標常因問題而來，推動 KPI 管理並召集幹部全盤檢視現階段問題並訂出未來目標，採「共識營」方式取得幹部支持與了解，每一位幹部都要為自己參與、自己所決定的事負責，加重他的責任感，因此產生更負責的工作態度。

目標最好是現況的躍升，不要以達成例行業務工作的 KPI 為滿足，而是依據企業策略目標，永續成長的經營必須以可達成的 KPI 來思考。

管理循環（PDCA）計劃也很重要，如果不執行，計畫是枉然，有執行卻不依計畫方向和目標，也只是徒費力氣，故建議由各理級以上主管將部門內執行 KPI 狀況，做成簡短一頁的分析報告，內容是 KPI 的期間計畫，與該期間工作執行狀況，差異與原因分析，因應對策，作為述職報告之主要內容。

最後也得確認環境變化狀況，必要時目標要隨著變更，並做適當因應調整目標值，配合獎懲落實，輔以靈活有效的激勵，以期集團各企業能夠長久持續經營。





新產業創造新成長

闡述總裁理念之報告提綱

【撰稿人：總管理處 張明】

一、企業發展、永續經營，成長是唯一的主題。

- a. 台積電 30 年，張忠謀先生由晶圓代工商業模式起步，不斷創新，甚至為破壞式，終於成長為市值突破 2000 億美元與美國 GE 並駕齊驅的世界一級科技產業，台積電的成長是深植實力，厚積蓄發的成長！
- b. 騰訊馬化騰，由 QQ 開始，微信這個社群網站不斷突破自己，如今已經成長為有六、七億用戶的龐然大物，網站變成了食衣住行，變成了柴米油鹽，變成了生活，騰訊完全是商業模式的創新性成長！
- c. 南良 45 年，由 30 人的貼合廠，成為今天橫跨六大產業、七大事業體，近五十家企業的產業集團，南良是一種成長，而且是結結實實成長，像大樹年輪一樣清晰可見的成長！

二、而創新，則是成長的必然之路，台積電然、騰訊然、南良亦然。

三、總裁要求：南良集團各大事業體、各企業、各部門都要積極尋求自身的突破與成長，南良人都要有創新的觀念和意識，對於高階主管，總裁更強烈要求，每個人都要思考一個核心問題：你和你的團隊，如何在現有基礎上推出新產業，關聯性產業或者是屬性整合之產業，如何創造新成長？

四、新產業方向：新產業不是一個含糊的概念，也不是一句口號，總裁說：我們有內容、有行動，我們的前瞻一定要創造出新成長！

我們的新產業有在原產業基礎上的延伸與突破，有在相關新領域的研究與進取，也有在全新背景下的商業模式的顛覆和創發，比如說，總裁下令南良事業體要跨足的汽車材料產業、車用膜、車用織物材...等，總裁已指示開始市場佈局，另外有關 PHP 系列製成品化的創新發展也全面鋪開，IKEA 和 Costco 就是明確的通路夥伴。

我們的總裁年老而心態年輕，他可以帶領集團永保青春的積極與活力！

羊毛出在狗身上而由豬買單究竟是怎麼回事？

大陸電商市場曾經熱議一個行銷特案：有個品牌叫夢露的女睡衣線上電商，用免費贈送方式熱銷商品。他們告訴消費者，只要願意支付每件 23 元人民幣的運費，就可以獲贈一件在實體賣場售價 188 元人民幣的女睡衣，由於運費是貨到付款，商品若不滿意也可以退貨，既是免費又零風險，消費者當然心動。活動才剛推出，同一時段就有 157 家網站為它打廣告，第一階段就送出 1,000 萬件睡衣，亦即送出價值 18.8 億元的產品。這個廠商瘋了嗎？送出這麼多錢如何回本？

事實上，「殺頭的生意有人做，賠錢的生意沒人做」，這個廠商不但賺錢，而且賺翻了。這款 188 元睡衣在實體賣場有各樣成本，包括場地成本 27% 到 33%，銷售人員抽成 12%，還有製造成本、運送成本、倉儲成本、折耗損失等，每件睡衣的獲利有限。然而這個電商，以 1,000 萬件巨量直接在生產地下單，因為量大生產成本每件由 10 元降至 8 元，享有 20% 的折扣；再用這個巨量優勢，讓物流業者同意每件平均運費降至 5 元，由產地直接到消費者收貨處；至於 157 個網站為它打廣告，廠商很慷慨地付了每件 3 元的廣告費，因為廣告是它成敗的關鍵之處；總成本合計是 16 元，但消費者每件支付 23 元，因此，每件毛利大約 7 元，毛利率約為 3 成，總毛利約 7 千萬元。

這個商業模式就是典型的「羊毛出在狗身上，豬來買單」：買睡衣（羊毛）支付的代價不是來自貨款（羊），而是由運費（狗）代墊，運費看似成本，卻因鉅額銷量（豬）的出現反成為收益來源，因此，廠商之獲利實際來自銷售量（豬）。表面上消費者不花錢獲贈一件女睡衣，只付了取得睡衣所需的運費，但消費者熱烈反應所帶出的消費量，才是商家獲利的源頭。



落實產業屬性整合 東莞寮步廠區的分享與作法

【撰稿人：總管理處 黃惠津】

南良集團在大陸產區的布局中，東莞寮步廠區是重要的一環，從 2006 年設立迄今已有 12 年，一開始由南良海綿 1&2 廠進駐，而如今已有 6 家單位在此區設廠，包含南良海綿 1&2 廠、南廣織造、盛良、旭泰、南翔。

總裁在今年下旬的最高經決會上宣導，企業在發展過程中，由於內部與外部環境的變化，企業必將歷經調整，組織結構也會隨之變革以因應新政策的實施，因此寮步廠區在歷經大陸材料市場的急遽變化與國有品牌的崛起，其戰略也須因應當前與未來時勢去規劃擬定，為此從今年 5 月份開始，寮步廠區所有單位之業務與經營主管共同建立了一個業務聯合月會之機制，固定在每個月的第一個星期三舉行，內容主要是在產業屬性層面上去促進彼此單位間從材料到成品、上下游加工的整合，此立意是起源總裁於今年 4 月份去寮步廠區視察後，為促進南良集團在華南區域上達到最佳的資源整合所開始進行的聯合會議，提供一個平台讓每個幹部對其他單位之業務與產品有所深入了解與互動以激發更多搭配合作的可能。

從業務開始著手形成團隊去帶動各單位垂直化與平行化的交流合作以發揮協同作戰之優勢；在開發上共同加強材料品牌 ECoreBond 之測試與物性以提高價值；在供應鏈的屬性上各單位提高生產品質穩定性與縮短 Lead Time 以創造競爭力；建立一個統一的材料端測試實驗室以符合國際品牌客戶之標準。

堅持 - 突破 - 創造 - 成長

經過這半年來台灣端與大陸端的業務同仁以及高階主管的投入與參與，此業務聯合月會之運作已漸漸地發酵於數個合作案並持續在進行中，如海綿 1&2 廠與盛良合作加工的貼合、盛良（友良）與旭泰包裝客人配合面料的部分、以及大陸國內運動品牌客戶協同作戰與推廣……等。

這些都是需要全體幹部與主管的支持與熱忱才有今日的開始與突破，總管理處行銷組也肩負起此重任扮演著溝通、協調、串連與整合的角色，誠如總裁所言，在適當的時機掌握分與合的策略與企業永續經營密不可分，寮步廠區也正積極地落實整合的戰略，唯有轉型與突破才能繼續在華南地區以至於大陸內需市場開創新的成長局面。



寮步廠區每周之產品討論分享會 -
主辦盛良單位



寮步廠區每周之產品討論分享會 -
主題 ECB



寮步廠區每周之產品討論分享會
主辦旭泰南翔單位

產業屬性整合行銷 聯合參展篇

【撰稿人：全樂組 徐瓊雯】

本著產業屬性整合之宗旨，有別於以往各事業單位各自參展，不易聚焦，今年以整合行銷，團體作戰方式集中火力耕耘，並期望在國際市場深耕，在今年度依據展會屬性召集了相關單位共同參與，選定日本東京時尚材料展及 A+A 工業安全防護展來展出，由全樂組整合個別分散的材料及資訊，藉由參展的方式使得集團相關產品的資訊和服務達到明確、連續、一致和提升，並將相關信息來源加以管理，使客戶潛在客戶接觸整合的資訊而產生購買的行為，並維持消費之忠誠度。

►► 產業屬性整合行銷聯合參展篇

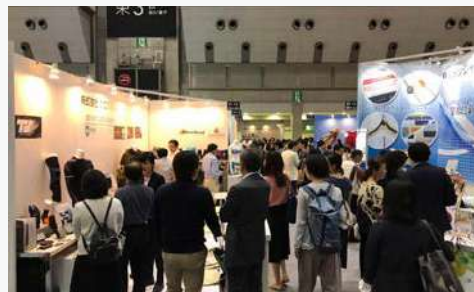
團體作戰 在日本市場發光

FASHION WORLD TOKYO 為日本最大的時尚產業商貿展，全展在同一個場地由 7 個專業展組成。分別為：東京潮流女裝展、東京箱包展、東京潮流男裝展 (MEN'S TOKYO)、代工展、東京鞋展、東京時尚配飾展、東京紡織面料及輔料展。南良集團首次以聯展的方式在日本展出，由南良實業海綿部、國貿部、H&H、天疆複材及匯良事業單位共同展出，並配合日本合作夥伴 MAST11 之行銷及關係，爭取到日本廠商區之展位，展會三天觀展訪客多集中於日本廠商區，也因此提高南良集團材料在此展會中的曝光率。

因參與單位之材料 & 成品品項多，為避免雜亂且失焦，攤位設計也以簡樸風格擺設，呈列具有廣度的產品卻不顯凌亂。根據主辦單位統計，南良集團攤位訪客量排名第二，僅次於 YKK。主辦單位也因為我們攤位來客量多，第二天特別在攤位貼上【世界頂級面料供應商！提供高品質材料和加工技術】，許多觀展商也因此標語而停留在我們攤位進一步了解專業材料。



因選對的展覽加上對的位置，得以讓南良集團高品質材料及專業加工技術在日本且跨業種打開來，雖不能以來客數來定義參展效益，但此次有效客戶皆為知名度高且質優之客人，更需把握機會並深耕此些客戶。



蕭崇湖副董與 MIZUNO 開發部長交換名片

團體作戰 深耕國際市場

近年來安全防護的意識抬頭，相關產品之發展倍受重視。集團內的南良、中良及友良事業體（友良及匯良）有了 2015 年在德國 A+A 展的經驗，預期透過聯展方式能展現集團產品的多元性，藉著先前的經驗，將展品更聚焦，並能加深集團在工業安全及防護領域的曝光，決定今年再度由全樂組統籌前往參加，朝著此次的主題「Total solution」作準備。

此展為全球規模最大，最具專業的工業安全防護展覽，為期四天的展會。此次匯集了來自 63 個國家，共 1,930 間參展商，吸引了超過 67,000 位的訪客前來，與前一屆 2015 年相比，不僅參展商增加，訪客人數也有所成長；展出項目不僅只有個人用的防護用品，還包含設置於工作場所中的整體性防護用品，在整個展會中最受關注的產品為勞工保護級個人防護用品，而此些用材更為南良特紡部、中良及友良事業體（友良及匯良）之專業，展品呈列方式有別於上一屆，更強調一體，展出方式以【Durability】、【Living Saving】及【Protection】三大主體區分，以生動活潑方式呈現，各單位也根據這三大主體準備相對應材料/成品，展現一貫垂直整合的能力。而南良集團更是展會中唯一展出品項廣度及深度兼具之攤位，一連四天的展覽訪客絡繹不絕，直到最後一天最後一刻仍有訪客在攤位上駐足了解材料，足以可見南良材料對客戶之吸引力。

兩個展會的成功展出更證明了產業屬性整合行銷方式是經營有利品牌關係的一種方式，率領相關事業單位與客戶共同學習來維持品牌溝通策略上的一致性，透由展會加強客戶與集團事業單位之間積極的對話，推動增進品牌信賴度之任務。

集團研發創新內部整合



【撰稿人：總管理處 張家維】

回顧本年度的研創核心主題，即是在集團高分子暨紡織研發創新會議中所設定之方向：工業 4.0 驅動技術全面升級、智慧紡織跨界結盟、綠色化學循環增值，其亦為集團研創之共同目標與願景。事實上，工業 4.0 的面貌相當多元，包括「工業物聯網」或「智慧工廠」、「智慧製造」，但其背後的原理大同小異，就是讓生產行為搭配科技設備，變得可追蹤、可分析而且全自動化。也就是說工廠必須先整合內部各物件的操作技術（Operational Technology，OT）和資訊系統（Information Technology，IT），讓設備之間透過網路連結、溝通、追蹤產品使用狀況。如此一來，過往我們記憶中工人揮汗工作的景象，已不復見；取而代之的是少人甚至無人的廠房，由中央電腦統一指揮，「關燈工廠」從想像，進入現實。

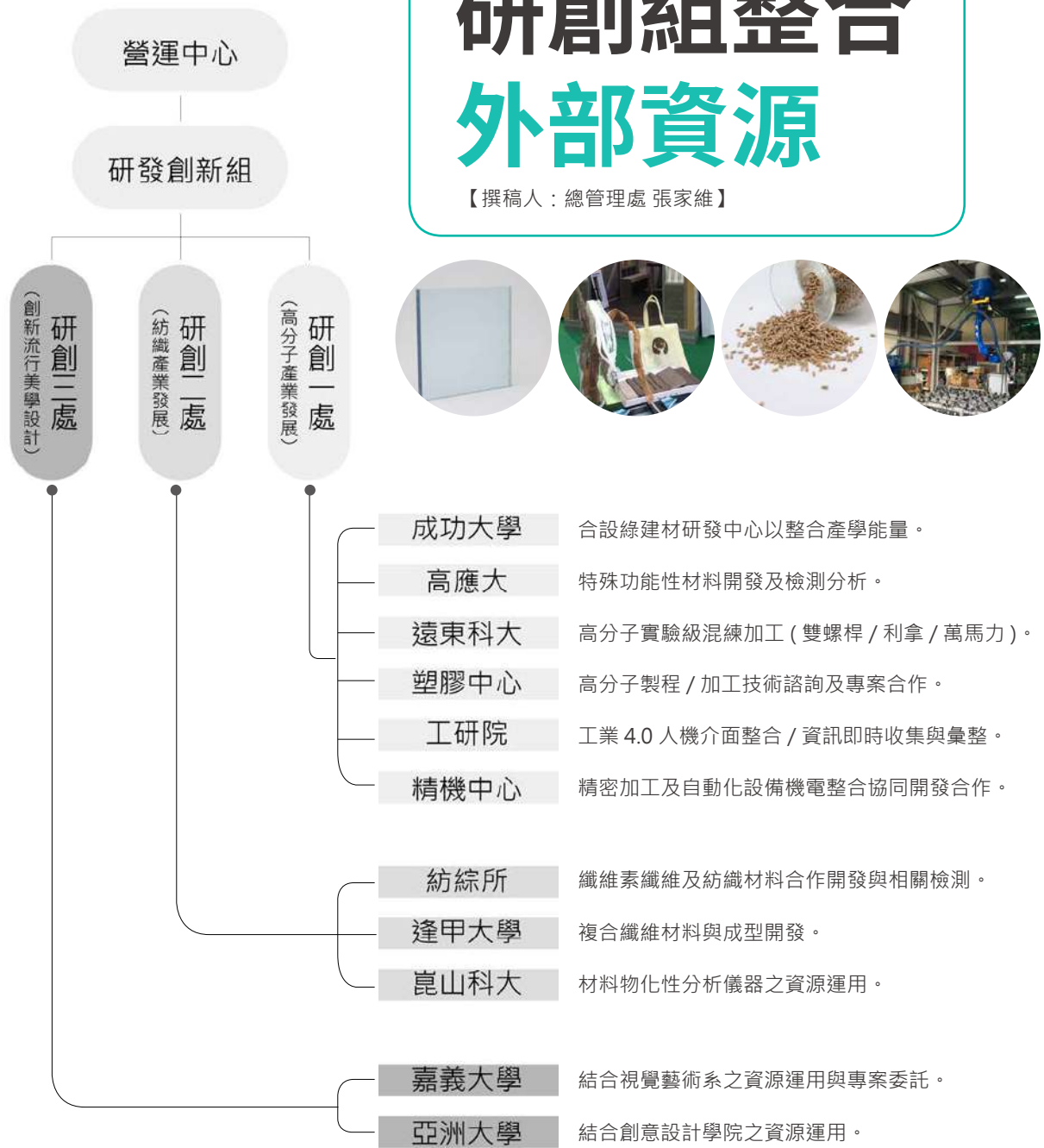
在 Intel 定義中，企業工業 4.0 可以分為五個階段，Connect（連網）、Convert（轉化）、Cyber（虛擬）、Cognitive（感知）與 Configure（自我配置），統稱 5C。而企業在工業自動化過程中，應該注意四個要點：第一，按部就班，導入技術；第二，盤點資源，制定合理計畫；第三，關鍵在於能否提供工廠商業價值；最後，提前開設課程培養 AI 人才。毫無疑問，工業 4.0 是當前台灣製造業，面臨困境的主流藥方。在企業追求改變同時，針對自身狀況，找到可靠的合作伙伴，構思全面、完整的計畫，才是真正可長可久的解決方案，總言之，「快、更要穩，才是邁向工業 4.0 的堅強後盾」。

此外，總處研創組所扮演的角色除擬定集團研創發展方向外，亦包含下列重要項目與管理：(a) 新材料/新技術的引進；(b) 前期評估及可行性實驗試做；(c) 研發資源整合 [包含人才、設備、專利]；(d) 研發專案管理。其中，在今年度由研創組整合之代表專案為綠色共生材料之開發，成員包含南良、禾家、全樂組、佳東，從綠色共生粒之混練、基本樣品射出打樣到配合品牌客戶鎖定製成品協同開發，本年度已完成兩大系列 (1) 生物可降解 -PP、PE、TPU based；(2) 生質系列 -PBT、PS。本專案在各單位全力協同配合之下期許能在共生膠粒以及各式製成品都能有所斬獲。



研創組整合外部資源

【撰稿人：總管理處 張家維】



集團行政管理 制度功能的彰顯

【撰稿人：總管理處 劉振銘】

一、總管理處人資行政組 組織定位及責任定位

總管理處為集團最高層次管理部門，亦為總裁直屬之高級幕僚團隊，總管理處在總裁指揮下以嚴密組織化之原則，建構具體系、制度團隊，而總管理處人資行政組的責任目標在於

1. 督導及落實集團選、用、育、留之人力資源政策。
2. 行政標準化 (紀律及執行力)、落實行政管理制度，強化行政命令之執行。
3. 集團涉內外行政資源整合 (團結及合作效益)。

在集團最高層面上，對各企業及事業體的行政管理及人資系統上發展做出督導與協助。

二、人資行政功能運作

1. 人資管理工作 - 人資行政組執行業務工作，首要推動除了人力資源管理系統整合外，推動強化企業選、用、育、留制度之建立，提升集團內部之人力資源流通及互補，並召開集團最高人事評議委員會會議，負責集團經理級以上高階主管之任用晉升的人資作業，也協辦南良學院執行年度教育訓練工作，真正落實集團人力資源管理政策。
2. 行政管理工作 - 頒布並執行全集團海外年度行事曆，籌協辦集團層級年度活動，以強化集團行政事務之整體性及共識之推動，也落實台灣其他海外地區行政系統督導工作。
3. 集團形象及 CSR 推動工作 - 負責編撰集團刊物 (南良通訊)，以及集團對外公益活動與企業社會責任之推動，執行集團所屬公益社團之業務工作及日常行政工作，亦負責集團涉內、涉外及台灣高層政、商關係交流及維繫 (台北辦公室)。

集團共通性管理資源整與應用

2017 下半年總裁揭曉的產業屬性整合之大戰略 - 總管理處人資行政組在策略目標執行面上也要執行集團共通性管理資源整與應用，整體架構圖如右。

在 2018 年，本組也要秉持推動此大政策方向之執行，並扮演溝通協調與整合之角色，持續為集團人資與行政事務運作而努力。



集團商業智慧的 整合與推動

【撰稿人：總管理處 蔡郁仁】

前言

企業做決策時並不能總是依賴管理者或決策者的先知來釐訂策略，而是需要從精確的報表、歷史的數據趨勢、資訊來進行前瞻性的策略與風險考量，企業面對大數據的主要決勝關鍵在於如何取決於資料、如何活化應用資料，產出對決策攸關與價值的資訊與報表，進而提供給企業管理階層有關於營運、生產、人力資源、管理、銷售等不同單位所需要的決策參考，讓企業能在最短的時間萃取出有效攸關的資訊，以達到企業的目標。

處於現今競爭的商業環境，如何快速容易取得企業經營資訊是刻不容緩的一件要事，所以進一步思考以整合集團資訊作為財控中心的 106 年度主要工作目標，為達此目標需透過集團商業智慧系統化的架構來執行。因此，財控中心希望透過商業智慧系統來達到兩大目的：一為建立對企業營運迅速理解、推理與追蹤能力的系統；其二為利用系統來即時監督稽核與管理企業的績效。

而商業智慧系統是將企業日復一日的資訊累積轉化為資訊資源，而讓企業資訊資源可以被提煉為智慧知識，利用資訊可壓縮、可傳遞、具擴張性及分享性的性質，讓商業智慧資訊資源可以在集團內充分使用。

所以，自 106 年十月開始推動的商業智慧可區分為兩個部分，一部分為財會商業智慧模組，另一部分為流程內控預警模組。其中財會商業智慧模組是以整合集團所有公司財務資訊為目標，目前進度為使用 TIPTOP 系統的公司已經上線，可以隨時參閱最新之資訊，但是面板與儀表板仍在客制中；而流程內控預警模組，因限於資訊系統架構僅能針對使用鼎新 TIPTOP 系統進行流程之優化，目前南良實業與東莞南良已逐步上線使用內控預警模組，來進行 ERP 流程優化的改造。

茲分三點來說明甚麼是商業智慧、為什麼南良需要推動商業智慧，以及實行商業智慧的成本與效益，並簡單提及推動商業智慧三個多月的過程。

一、甚麼是商業智慧

" 每分鐘 Youtube 影片被上傳超過 100 個小時，而且每天上傳的影片量要花 15 年的時間來看完 "，面對龐大的資料量，如何取得關鍵的商業契機與應對之策。

商業智慧 (Business Intelligence) 是一種將資料萃取、轉換及載入成為具有商業意義資訊能力的工具，換言之，能夠快速提供給企業更具攸關的商業資訊，且利用此資訊來了解現況與展望未來，讓企業更能快速掌握制勝的關鍵商機。一般而言，商業智慧是利用現代數據倉庫 (Data Warehouse) 技術、線上分析處理技術 (OLAP)、數據探勘 (Data Mining)、與數據展現來進行企業數據的分析以實現商業價值。

依據人類文明發展的歷程，經由邊做邊學 (Test and Learn) 與錯誤學習 (Try Error) 的過程中，累積足夠的經驗與數字，利用這些經驗與數字，探索因果關係，而演繹出相對應的模型，以預測未知的未來，觀諸各大企業的發展歷程也可以仿照文明的發展而能歸納為四個步驟：獲取數據→分析數據→建立模型→預測未知。

集團商業智慧的整合與推動

所以，當一個企業在發展的過程中欲取得企業未來制勝的關鍵，則必須善價利用 ERP 所累積數量龐大的產、銷、人、發、財、資訊、品保相關的資訊，當數據量的湧現讓「使用數據解決問題」再次獲得了質的提升，這種新的「使用數據解決問題」的手段，就被稱為「大數據思維」。大數據思維與商業智慧思維都是透過利用數量龐大的資訊來協助策略制訂與預測未來。然大數據思維是捕捉非結構性資料的能力；而商業智慧則是利用結構性資料的能力，而總部財控中心也是基於數據分析的需求，來發展集團商業智慧，並依此為集團展望未來的基礎。

依上述的定義，可知商業智慧是企業專屬的一種分析工具，能執行多維度完整分析的工具有，利用資料倉儲將資訊以圖形化的方式呈現的工具，是用來獲取數據與分析數據，然後依照管理者之經驗建立模型，而能預測未知趨勢或應對未來挑戰。

二、為什麼要推動集團商業智慧

“30 年前，1TP 檔案儲存成本為 16 億美元；如今，不到 100 美元。(取材自 INSIDE 網頁)”→資料存取技術與儲存成本大幅降低，正是發展商業智慧的良機。

公司集團旗下有七大事業群，60 多家以上的公司，也依照利潤中心制度各家公司各自擁有為數不少的利潤中心目前事業群除了依照屬性進行整合外，也增強新創事業經營績效，逐步邁向集團資源共享與減少資源重複投資，並朝向專注與專精的領域邁進。然而就整個資訊系統而言，仍舊是各自獨立情況，整個集團目前已經使用六套以上的 ERP 系統，如正航系統、鼎新 TIPTOP、鼎新 Workflow、SAP、專家系統、自行開發等等來進行交易流程的紀錄與帳務處理，又因為各公司應用 ERP 系統程度、屬性與目的不同，導致資訊應用需要人工蒐集與分析，換言之，就集團整體角度而言出現資料斷層，除增添內控與營運風險外，也增加財務人員或管理階層蒐集資訊之困難。

會產生同一集團而不同資訊系統的結果，除因旗下各事業體各自獨立，產業屬性各自不同，且不同之 ERP 有不同的操作介面與各自獨立的架構運行，因此，彙總至事業群或集團之營運和財務資訊需由各財務人員以人工方式收集與製表，因此導致管理資訊產出相對耗時，而財務人員花大部分的時間在彙總編制管理報表，僅剩較少時間來進行分析。

財務人員進行編製公司財務管理報表，而總經理室與董事長室的人員也需要編制事業群管理報表，且總部人員也需要編制集團財務報表，因此可能同一份資料因使用者不同、編制主體不同、分析維度不同而需要人工不斷地進行編制，重複耗費工時整理。

當財務或是管理人員需要花費大半時間用來編制營運報表與資訊，或式管理資訊提供無法及時，且繁瑣的日常工作占據管理思考與分析的時間，這情況如同在光線不清的環境下思考企業經營的挑戰與未來的契機，焉能立於不敗之地？

因此總部財控中心與鼎新資訊顧問公司針對上述的情況進行構思，討論應對的方法，經過幾次會議討論後決定，利用鼎新商業智慧四大模組其中之財務商業智慧模組為基礎，架構整體集團的商業智慧環境。首先，進行財務資訊之整合與彙總，透過現代化的資料倉儲軟體硬體技術，進行集團財務相關資訊整合，並以管理使用者的思考與角度來架構資料倉儲，將儲存於 ERP 累積的資料透過萃取、轉換與下載，而進一步以視覺化圖形與儀表板的快速呈現分析資料，讓使用者依據不同維度、觀點、視角來取得經營所需的資訊。

換句話說，就是透過資料備份的成本大幅下降構築依使用者較度的的資料倉儲，當日長運營的資料轉化為管理使用者角度的資訊，管理階層針對資料進行深度頗析，而讓營運智慧透過資料資源的可儲存性與可複製性快速傳播，強大集團管理資訊的來源，以應對未來風險及取得商業先機。

三、推動商業智慧之預期效益

商業智慧除了能以現代化資料倉儲的技術，整合與支援各種異質資料，達到快速取用效能與彈性運用資料庫外，且能利用圖像化的功能，創造適合視窗網路操作系統與簡易使用者介面，並更進一步將圖像化展現在行動裝置上面。

另外，利用商業智慧來創造組織中的作業層級、管理控制與策略管理所需的資訊環境，目前商業智慧已經大致設置完畢，相關初步成果畫面依照管理的三個層級與相關的商業智慧模板分述如下：

一、作業控制：基層管理，屬於日常交易各項工作的實際運作的控管，所以花費較多的時間在對工作人員的督導，包括生產性與庶務性工作管理，如訂單、採購、生產、銷售、應收付帳款管理、存貨控制與薪資系統，記錄著企業日常的交易流程，通常是透過分工來進行，且管理人員直接面對作事的員工進行指導或監控。內控預警之專案議題：流程改善之面板。



二、管理控制：負責執行企業策略、目標、計畫，居於承上啟下的位置，需花費較多時間在組織與領導上，並扮演高層管理者與基層管理者之間溝通橋樑，而利用記錄日常流程之系統產生之週期性的報表，並依此歷史資料規畫未來預算。如預算管理、現金管理系統、資本預算系統與投資管理系統。商業智慧之財務成果之面板，建立損益模擬分析面板，當成本結構改變，可以模擬預測對損益的影響，已提出因應之策。

三、策略管理：決定企業的目標、方向、願景，所以花費較多的時間從事環境偵測、組織本身狀況的了解，以設定長程目標。因此除了需要企業累積自身的資訊資源外，尚需要攸關企業的外部資訊，以進行標竿與趨勢分析，釐訂企業未來整體策略。如財務狀況分析及標竿系統、策略成本管理系統與財務預測動態分析系統。商業智慧之損益模擬分析面板，利用參數變化找出影響損益的模擬預測，讓決策者可以快速反應當環境變化時，產生如何應對的策略。依平衡計分卡的四大構面與願景架設相關指標並監督。



集團商業智慧的整合與推動

在集團內總裁要求財務人員需具備衡量企業獲利的五大功能的能力，而管理階層需要負擔企業獲利的五大功能。這五大功能分別為：一、數字管理；二、分析能力；三、建議機制；四、開源；五、節流。而此五大功能，是以數字管理為最基本要求，而數字管理就是目標管理。因為組織管理的目的就是瞭解目標有沒有達成，而目標有沒有達成，數字是最客觀可以衡量的，因此，目標管理的第一步就是要將目標量化成可衡量的數字。雖然 Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.(不是每一件可以用數字衡量的事情，都是重要的；反之，不是每一件重要的事情，都可以用數字衡量。亞伯特·愛因斯坦)、雖然公司的財務數字無法呈現所有事實，但是如果你不能衡量它，你就無法管理它。(If you can't measure it, you can't manage it. 彼得·杜拉克)。

因此，將管理目標轉化為數字，目標才有衡量依據，也才能進行管理，而且數字管理並不是將數字找出來，而是要將蒐集來的數字進行分析、歸納結論，而後制定策略，有策略後才能知道行動目標，也就是擬定執行方案；這就是管理需要強調管理者需有策略性思考之核心能力。所以，若能靠著集團商業智慧系統建立，讓數字管理進入另一階段的分析與建議機制，養成財務人員或是管理人員的策略性思考能力，歸納分析之數字，進而擬定部門或企業開流與節流之策略。

因此，藉由商業智慧系統之建立而能迅速掌握數字的質量，以較少的時間蒐集數字，而以較多的時間分析數字與策略性思考，擬定策略與目標，進而營造讓數字說話的管理氛圍，讓財務人員皆能具備衡量企業獲利的五大功能之能力，朝高營收高獲利的企業經營邁進。

最後，即使管理人員與財務人員依據數字分析建立模型後找出趨勢，也確實了解市場未來發展的方向，但並不一定代表企業就一定要往這方向發展，還是要回歸這個趨勢不符合企業所具有的核心競爭力，並不是看到機會就急著抓住，即使是萬事俱備也需要東風；因此，除利用數字管理能力，策略性思考分析找出趨勢外，尚需要建立企業堅硬無法攻克的核心競爭力，方為企業永續經營之道；也就是在架構商業智慧環境下，利用最少的資源耗用來讓管理階層能迅速了解問題與理解問題的第一步，進能面對問題與解決問題。因此，企業在商業智慧的環境下，除了能快速反應量化企業策略目標執行成果與實際差異外，尚能從趨勢找出企業未具備之核心競爭力，進而擬定未來的發展方向，方是商業智慧環境的價值。

善用管理報表功能

【撰稿人：總管理處 林華澤】

企業除了需要健全的管理制度並落實執行外，對於營運活動產生的數據化及數量化經營資訊，必須正確的編製財務報表及管理報表，供分析、檢討及應用。

管理會計係指將會計與管理結合在一起，確保在追求目標的過程中，協助管理當局制定決策、規劃、督導及控制，以達績效目標的程序，將財務報表與管理報表結合。

管理報表的功能：(1) 找到問題位置 (2) 做決策 (3) 擬定計畫與編預算 (4) 討論差異 (5) 績效評量，依管理需要設計管理報表，共同費用才能轉為直接費用，分攤項目減少，成本分析才會精準，才能使看不見成本變得看得見，例如報廢料品管制表。

由於管理失常引發的缺失，不會從財報自動跳出來，不做深入追查，不易明確存在的缺失是否滋生舞弊，因此配合運用管理報表的追查必須及時，以爭取改善的時效，及避免下列不利情勢繼續滋長：

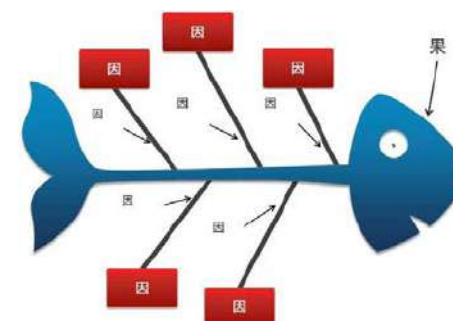
1. 姑息足以養奸，並讓缺失及弊端坐大。
2. 鄉愿是管理失常的元凶。
3. 積非成是乃改善管理的絆腳石。
4. 延緩改善將擴大財務失血。

如何發掘問題

1. 問題分析及解決流程→PSP→使用魚骨分析法，又名因果分析法，是一種發現問題「根本原因」的分析方法，現代工商管理教育如 MBA、EMBA 等將其劃分為問題型、原因型及對策型魚骨分析等幾類。它是諮詢人員進行因果分析時經常採用的一種方法，其特點是簡捷實用，比較直觀。
2. PSP 第二階，主題越小越好→要設計管理報表，例如降低材料積壓。

問題解決程序

1. 探討現況（確認是否有問題）
2. 分析原因（尋求原因）
3. 擬定對策（原因消除）
4. 採行決策（選擇方案）
5. 執行追蹤（實踐檢驗）
6. 防止再發（避免問題再發）



【本期副刊－麥根】

MXN 麥根

The simple style of the city
The pursuit of delicate and elegant life
Makes the taste
The new concept
of fashion and contracted
DELICATE AND ELEGANT

一切，悄悄的在改變

【撰稿人：麥根 蕭永奇】

品牌興起

自 2001 年進入中國大陸市場以來，麥根幾經沉浮，見證了中國大陸服裝的整個發展過程，中國的服裝市場從批發假貨橫行到自有品牌的逐漸建立，再到現在的組貨快速時尚品牌及電子商務的興起，經歷了幾次的變革。品牌開始興起之初，請個明星，開一場盛大的招商會，全國的代理一夜之間就可以招滿，保證金、預付款收得盆滿鉢滿，也許是錢來得太容易，所以大家都忘了服裝品牌的核心——服裝，都把精力放在行銷政策，遊戲規則的制定，怎麼樣更快速的收到錢，05 年至 09 年之間，一夜興起，一夜倒下的品牌比比皆是。奧運之後，品牌進入洗牌階段，各個領域的領軍品牌形成。

電子商務這幾年的發展驚人，雙十一的資料每年的成長率都在 30% 以上，2017 年達到 1682 億，對實體的衝擊可想而知！電商的发展到了今天，於服裝人來說也只是管道的一種，不會再覺得他是洪水猛獸。管道的變革總是繞不開商品，服裝的本質還是服裝，理性的去對待，分析市場的變化，我們會得出，整個服裝市場的發展其實是資訊發展和物流發展的過程。

石獅地處南方的邊陲小鎮，沒有任何與服裝相關的文化底蘊，僅是靠著早期華僑帶回的“皮爾卡丹”、“華倫天奴”等所謂洋品牌的服裝進行模仿加工，靠著小型的家庭作坊做出來的服裝，慢慢的成長為風靡全國的夾克、休閒褲的名城，這幾年隨著互聯網的興起，石獅的優勢逐漸失去，歸根結底還是石獅的服裝缺乏創新，石獅的商品在全國的服裝市場已經沒有優勢，因此服裝品牌的成功不能僅靠機會，更需要自身的實力。

• 麥根重生

一. 化危為安：麥根通過特許經營一度在全國發展到 400 家店左右，最多的一年開了 100 多個店，由於快速的擴張，管理失當，後勤的供應鏈及人才儲備的不足，導致虧損，繼而又迅速的關店，產生巨額的虧損，痛定思痛，結束所有代理及省外分公司，專注福建省的發展。16 年縮小編制，走當下較為火爆的快時尚組貨模式，應季採購，少量先上市，再評分選款加量，以提高周轉率及利潤，並透過橫調，以降低庫存，17 年夏裝的整體進銷比達到 90%，這是歷年以來的最高水準，從而使麥根轉危為安，轉虧為盈的契機，重振士氣：



二. 管理出利潤：找出麥根的優勢——零售管理的經驗，強化店鋪自我管理的 20 問：

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. 店長是否制定每天的銷售業績指標？ | 11. 是否教員工主推款的賣點？ |
| 2. 店長是否知道店鋪的暢銷款？庫存是否充足？ | 12. 客流高的地方貨品銷售好嗎？ |
| 3. 是否找到暢銷款的替代款？ | 13. 每天計算連帶率了嗎？ |
| 4. 是否現場教會員工暢銷款和滯銷款如何組合銷售？ | 14. 是否制定員工連帶率指標？ |
| 5. 每週找出滯銷商品？ | 15. 是否教員工搭配主推商品？ |
| 6. 數量及價格占比最高的滯銷款有沒有搭配其他商品出樣？ | 16. 是否在例會中教員工明確用促銷提高連帶率？ |
| 7. 有沒有和員工一起尋找滯銷款的賣點？ | 17. 是否在例會中教員工價格高的貨品的賣點？ |
| 8. 櫥窗和模特是否是陳列的價格低的商品？ | 18. 是否在現場教員工回應價格高的問題？ |
| 9. 同事是否一直在賣價格低的商品？ | 19. 是否每天提醒員工服務的重要性？ |
| 10. 店長是否制定每週的主推商品？ | 20. 是否每天檢查員工是否熟悉商品賣點？ |

通過提升門店的管理，門店經營績效逐漸有了明顯的上升。



三：管道重整

在 18 年，麥根將進一步深耕發展福建市場，穩中求進。因此，在原有的基礎上，整合集團資源，代理經營其他品牌，開始 MXN+ 的管道建設，17 年 10 月開始 MXN 麥根與童年領域童裝的結合店，在仙遊的楓亭店啟動，由加盟商來經營，開業第一個月即實現盈利。

集團資源的整合：以服裝周邊的配飾接入麥根現有的管道，如功能性箱包、背包、內衣褲、襪子等，豐富麥根的商品，也打出差異化；代理經營其他品牌：由於這兩年已經將省外的市場收縮，重心放在福建市場，福建市場已經經營了十幾年，有一定的市場及人脈資源，利用現有的優勢，代理經營其他品牌，融入店品牌 MXN+，即可以增加營收，降低管理費用率，又可掌握更多的市場訊息，為後續麥根的發展提供寶貴的經驗。

精誠所至，金石為開，通過全體麥根人的努力，相信麥根的明天會更好！！



【本期副刊 - 東莞同昌】



宏利旗下 精實化公司 東莞同昌

【撰稿人：宏利公司 陳怡蓉】

東莞同昌紡織有限公司

成立於 2002 年，為南良集團企業所屬宏利織造股份有限公司旗下的海外公司，是一家專業且精實化管理的針織布廠。

東莞同昌公司產品主要為功能性針織布，開發高科技之專業複合布料，大量地運用在以下市場：

1. 海棉複合用布；
2. 成衣用布 -- 運動服用布及內衣用布；
3. 護具用布；
4. 三明治立體網布。



東莞同昌公司產品廣泛地運用於戶外及運動服裝（風衣、雨衣、雪衣、登山服、夾克、航海裝、釣魚服、韻律服等等）及鞋、袋、手套、帽子、運動醫療器材等，且具有防水、防風、透濕及保暖之獨特功能的各類用途！

因應現今產業競爭局勢，公司也針對客戶對於防水透溼度不同的需求而進行彈性客製，可搭配各式的布料作兩層或三層以上進行複合加工，以客製化的服務滿足所有顧客，這也是公司競爭力所在。

東莞同昌的團隊總是準備好，隨時面對新的挑戰，公司更以「保護地球」及「尊重生命」做為公司的基本精神，期望持續在集團中繳出亮麗的成績單。

台灣總部

宏利織造（股）公司

地址：台南市永康區正北五路 136 號 (710)

電話：06-2541261 傳真：06-2542709

E-Mail：export@hongli.com.tw

大陸分廠

東莞同昌紡織有限公司

地址：廣東省東莞市寮步鎮嶺廈管理區

電話：+86-769-83239760~1

傳真：+86-769-83239762



【產業快訊】

南良集團 2017 年度海外員工尋根之旅圓滿落幕

【撰稿人：總管理處 劉振銘】

「南良集團 2017 年度海外員工尋根之旅」於 12/10~12/16 順利圓滿落幕。本屆活動有來自南良事業體、中良事業體、洪良事業體、旭泰公司、寶聯通綠能等多家集團海外單位共計 17 人參與。團員皆為對企業有著傑出之貢獻之優秀幹部或資深員工，透過這次七天六夜的活動，真正走訪集團企業並深入認識台灣這塊土地。

南良集團近年來積極全面落實「在地化」用人政策，積極培養海外優秀幹部已成為集團人力資源政策之重點項目，透過本次尋根之旅活動也希望能培育海外優秀幹部，提升企業所屬員工對集團認知及向心力，培養管理領導才能及人文涵養，使其不斷自我提升與精進。

在本屆活動中，總裁及集團同仁們給予了來訪的團員最熱情的回應與接待，讓每個團員都能像回到「家」一樣的溫暖，團員參訪各大事業體也都能感受滿滿台式的熱情與親和力，也讓團員七天行程結束後帶著滿滿的收穫回到工作崗位上。



節錄部分團員心得分享

洪良染織 羅新榮處長：

作為南良集團洪良染織科技有限公司服務二十多年的職員，首先很感謝集團安排的這次為期一周的“海外員工尋根之旅”活動。同時也感謝公司對我工作的認可，讓我有幸成為此次活動的一員。尋根之旅，顧名思義就是尋找對集團發展旅程、企業文化的瞭解和認知。總裁的親自接待和集團同仁的熱烈歡迎讓我深深的感受到“人才為企業之根本”的永續經營理念。在聆聽完總裁的講話，讓我更加瞭解了集團的發展歷程以及集團未來的經營方向和總裁的經營理念。尋根的旅程雖已結束，回到自己的工作崗位拼搏、務實的步伐卻一刻都不曾停止。在此衷心的感謝公司給予我的這個人生舞臺，感謝我的好夥伴們。最後，讓我們一起在總裁經營理念的帶領下以及集團企業文化和核心價值指導下，更加積極正面的投入工作，更加努力的做好本職工作。

蘇州宏夏 李均明課長：

我非常感謝能通過此次尋根之旅有這樣一個深刻的體驗及非常有意義的經歷，在人生軌跡中留下深深的腳印，身為南良團隊中的一員感到萬

分榮幸，很慶幸能擁有和諧而又充滿激情的團隊，個人的力量是渺小的，但是滴水能成湖，我們一定會更加努力的加強自身能力，配合公司步伐，珍惜每一次提升自我的最佳良機，在總裁的帶領下，在蘇總的引導下團結一致，每個人都為團隊盡心付出自己的能量，一定會為集團的發展添磚加瓦，我們自己也能快速成長。

越南中良 王彩岑副處長：

這次的臺灣尋根之旅，使我對我們南良集團的企業文化有了更進一步的認知，我們的企業文化是一個奮發向上，積極進取的文化，我們每到一家公司，都得到了熱情的接待，並進行詳細的技術及管理方面的交流討論，瞭解了我們蕭總裁是如何帶領著我們的南良人進行百折不撓，永不懈怠的意志打拼的，並進一步瞭解我們的企業是以五大信條做為我們的行為準則，對生命之尊重，對環境之愛護作為我們崇高的價值觀來經營我們企業，使我更加深刻的感受到我所在經營企業是一個具有旺盛的生命力和戰鬥力的企業，並給我日後的工作，學習以及未來的人生都注入了更積極的強勁力量。

【產業快訊】

ECoreBond 打造雙品牌結合行銷， 落實集團內產業屬性整合。

【撰稿人：南良事業體 林君章】

企業整合行銷概念

南良集團總裁於 2017 年指出透過企業跟企業之間發展，來找出材料的發展結合性的可能，藉由組合材料產生新的技術或功能或時尚，喚起客戶對企業研創的需求，透過垂直整合加工材料，創出品牌定位及品牌行銷故事，賦予原創材料釀出新生命概念蓬勃發展。

雙品牌結合

來自南良事業體的海綿事業本部，具有全球化水上水下發泡材料和貼合的註冊 SEAMATE® 系統；以及來自匯良事業體的匯良公司，具有工業材料取得 SATRA 認證專司 Hockey 材料之發展，成衣材料台灣匯良註冊 LIPROTEX® 結合國內外功能性纖維創造產品，匯良也具有成衣貼系統。兩家企業透過三種核心能力（紡織專業技術、模壓發泡技術、貼合技術）所開發出來的彈性發泡貼合品，透過功能布種、海綿型號及加工處理的搭配組合，可用以滿足不同產業及客戶對材料變化之需求。創立出共同品牌 ECoreBond；Eco 表示環保彈性發泡體，Bond 表示無溶劑貼合。

ECoreBond 行銷故事

身為地球的一份子，是否也想過希望能為這個地球做些甚麼？我們聽到了您的聲音，我們也深知地球是需要大家保護的，由環保做起是 ECoreBOND 最大責任，材料應用到成品，提升環保材料孕育而生，減少對地球環境的負擔，ECOREBOND 應運而生，我們稱之 ECB。

ECoreBond 品牌精神

SLOGAN - Echo with your ECO needs
ECB 環保材料，提供客製化組合類別，讓人們可以享受終端成品的質輕、柔軟、透氣、防風、防水、安全、無異味複合尖端產品；ECB 創造出高彈性複合材料，三層結構環保貼合技術獨領風騷，視覺化富有流行時尚設計，無論戶外活動或休閒運動使用 ECB，共同分享做環保愛地球 ECB 品牌精神！

ECoreBond 核心競爭

- 輕量化（比一般橡膠海綿輕了 40%）
- 密閉式發泡結構，可達防風、防水、防砂、阻氣之效果
- 可搭配 BreathboTech™ 達到透氣效果或是獨特的外觀變化，多種顏色可供選擇
- 符合 PAHs, REACH/SVHC, RoHS, CPSIA 等多種國際綠色指令標準
- 不含鹵素，以安全材料製成，無異味



南良事業體 如何跨出國際網路行銷

【撰稿人：南良事業體 林君章】

國際 B2B 貿易平台行銷經營

南良事業體以材料生產導向，以往網路行銷架構偏向區域性，經過 2017 年初由行銷企劃部同仁集思廣益後，認真思考南良事業體的未來行銷走向，增加南良事業體在網路世界的曝光度，並有效透過網站媒合客戶是重點任務之一，因此，我們也對外尋求專業網路行銷公司來輔導南良，經過內部多次跨部門溝通，並針對現行網站做各項數據分析，了解到南良事業體在網頁流量和品質分數上急需改變模式，整合內部各級主管的共識後，並動員將近 30 位同仁齊心協力著手配合網路公司的輔導，一同孕育新的南良網站，預計 2018 年第一季可以完成上線。

健診企業網站建置

2017.6.9 正式簽約展開工作，網路公司為南良量身訂做並打破以往觀念，網站的呈現不能單靠美美的動態影片或圖片，也需靠有邏輯的網路程式語言來連結買主。SEM 網路搜尋引擎行銷解決方案、網站系統規劃設計、國際 B2B 貿易平台行銷經營、SEO 優化顧問、Google AdWords 關鍵字廣告代理等可提供中小企業在國際網路行銷策略上有完整的行銷佈局策略，也用多國語系的網頁滲透到世界多個角落。

團隊合作展現網路行銷核心力

往往很多企業製作網站內容，顧問公司告知若只有落在幾個人的身上，如接電話總機或者不相關的財務兼網頁製作助理，往往到後來的輔導都會前功盡棄，網站乏人問津；網路行銷它是屬於一種工程，需多面向的團隊才能完成，最後展現出企業發展的續航力；老說公司網站關鍵字不夠，既然花大錢做網路行銷，也需騰出足夠的人力來經營網站內容，讓關鍵字不斷的堆疊、衍生複製，Google 願意推薦企業網站給搜尋引擎，當然客戶就能找上門；累積搜尋引擎的秘訣，內容推陳鋪新，口碑行銷不斷就能達到企業要做的品牌行銷！

行銷企劃部王凌霜 (Kelly) 經理整合南良事業體的團隊，有來自業務、技術、品保、行銷等各方英雄好漢，齊心協力於 3 個月內完成所有網站架構文案及圖片，交由網路公司接棒進行後台工程，預計將於 2018 年初推出新的南良事業體網路行銷，嶄新的南良國際行銷即將展開啟航，期待團隊合作帶來更多更大的正能量，共享美好成果！



【產業快訊】

友良打造具有國際標準等級的品保中心

【撰稿人：友良事業體 郭儒謙】



常溫實驗室建置 (圖 1)



恆溫實驗室建置 (圖 2)

因應國際品牌驗廠認證成效見卓

友良近幾年因應國際品牌驗廠認證成效見卓，2017 年度通過多家品牌的驗廠認證如 VF、VAUDE 及 ECCO 等；由於 2016 年品保中心與紡織所合作，進行檢驗能力提升作業，而認證方面更新增 ISO50001 能源管理系統及 ISO9001 品質系統轉版等項目 (圖 4 → 5)。友良為了深化國際品牌對友良的開發、生產及檢測能力，品保中心持續添購及汰換實驗設備。只要目標是接受品牌實驗室認證，成為品牌指定檢驗實驗室，可大幅度提升友良於品牌心中的檢驗能力及國際形象 (圖 1 → 3)。



辦公室建置 (圖 3)



ISO9001
品質系統證書 (圖 4)

ISO50001
能源管理系統 (圖 5)

【產業快訊】

越南中良廠區設備持續提升

【撰稿人：越南中良 鄭茂昌】

越南中良自 2002 年開始運作，至今已 15 年餘，因總裁在東南亞佈局較早，故讓公司能夠先於深耕越南地區。並由此地，發展整個東南亞甚至東亞市場，讓越南中良於早期，披荊斬棘後，也能享受豐盛的成長。

近年由於生產基地的版圖移動，許多加工廠應客戶的要求，需在越南設點，讓公司競爭者增多，且不乏財力雄厚上市櫃大廠，故為因應此現象，於 9 月時獲總裁首肯，添購設備及汰舊換新，總投入金額為 150 萬美金，做整廠的設備升級，添購主要設備如下：

項次	機台名稱	數量
1	領片整燙機 OP-900	1
2	高溫高壓染布機 (1600KGS)	1
3	高溫高壓染布機 (100KGS)	1
4	成衣專用成品驗布機	1
5	緯編機	20
6	樣布裁布機	1
7	定型機 (八寶樹脂)	1
8	無張力烘乾機加藥槽	1
9	驗布機 (HC-100)	2

綜觀上述添購機台，將於 2018 年第一季陸續完成，將藉由此批設備，對於生產效能的提升及更符合規模經濟，讓在多變的競爭市場中，亦能夠突破挑戰，再創佳績。





蕭登波總裁與亞洲大學管理學院 EMBA 學員合影留念

【產業快訊】

亞洲大學第二屆 EMBA 南良集團 企業參訪

【撰稿人：總管理處 林郁綺】

亞洲大學第二屆 EMBA 企業領袖碩士專班，於 12 月 9 日進行企業參訪，此次參訪集團台南地區企業，分別為南良事業體、宏利公司之廠區參觀，由集團人員進行廠區與設備之解說。

廠區參觀結束後，接著於南良教育訓練中心進行南良集團之簡介，讓來訪的學員了解集團之發展與核心價值「對生命之尊重、對環境之愛護」，其中亦針對大健康產業 - 以人為本的身心靈全方位健康守護與匯良公司 -100% 天然環保無毒的產品進行相關介紹。



◆王福林顧問及亞大學員參觀南良廠區



◆亞洲大學與南良集團互贈禮物並合影留念



◆學員享用太康健康、美味的外燴餐點



歡樂饗宴

輕鬆打造專屬您的歡樂饗宴

(06) 622-6505分機13 · 0958-897-260

【產業快訊】

太康有機農業專區 真善美專業辦燴餐點團隊

【撰稿人：真善美 蕭聖諺】

我們的舞台不只在廚房，在每一個顧客想吃到太康有機專區美食的地方，因為熱愛美食與分享，喜歡人們歡笑的氣氛，真善美將美食帶出餐廳，開始了外燴廚房的美食旅程。並在每次的活動邂逅中，將餐廳料理的烹飪技術與擺盤美感，發揮在精緻外燴的無限創意之中。豐富的美食料理實戰經驗，給您餐廳服務的真實感受

真善美秉持著新鮮健康的理念，提供顧客優質的餐飲服務。從物料的嚴選，產品的製作到服務流程都以「真善美」的精神嚴格把關。我們相信「用心」就有好味道，「實在」就有好品質，服務是一種生活態度與習慣，創造愉快的餐飲服務體驗，則是我們一直努力的方向。

真善美提供辦桌服務，各式豐富的外燴餐點料理，不論是婚禮外燴、社區外燴服務、歐式自助餐、公司會議餐盒、商務便當、活動宴會點心、下午茶外燴、宴會 Buffet 精緻外燴點心，提供顧客多項餐點內容的餐點服務。



【產業快訊】

佳東綠能 2017 年 台北建材展參展花絮



【撰稿人：佳東 孫家茹】

大自然的破壞全球暖化，人們不得不努力於節能減碳這議題。也因此，在 2017 年第 29 屆台北國際建築建材暨產品展中，可以看到許多廠商在於綠建材這部分的用心。而佳東綠能的綠晶玻璃一直以來，由蕭總裁帶領之下，秉持著「尊重生命、愛護環境」的企業核心價值與原則，積極在綠能節能及綠建材的領域上持續深耕。

綠晶玻璃以「NF 膜」配合膠合技術，提升隔熱玻璃隔熱性能，可有效強力阻隔 99% 的紫外線及 95% 以上的紅外線，並具有超低反光特色的節能玻璃。因此，在本次參展中，佳東採用現場測試；將光線直接照射於玻璃上，明顯的區分：一般玻璃、LOW-E 及綠晶玻璃，對於抵擋紫外線與紅外線的數據落差，且以觀念分享的方式，使參觀民眾們，以最簡單的方法，認識且分辨出玻璃間的差異性。

展場內，也以森檜木搭建一間小木屋，並以專業的角度說明森檜木的材質、用處及功能性；使人們可以更清楚的瞭解需求性佳東綠能此次參展得到民眾廣大的回響及品牌認同度，也為集團進軍綠能節能及綠建材產業注入一劑強心針。

蕭登波總裁與佳東綠能參展團隊合影留念



【產業快訊】

100%的創意 x100%的熱情 = 寶聯通+ROBOTIME

不是因為「文創」兩個字才買，
而是這產品真的很棒才購買！

【撰稿人：寶聯通 綠能事業處 葉棟元】

文化創意的熱潮正方興未艾，目前為止，市場上已經得到不少的文創商品，但其中大多缺乏設計感，或是因價格過高而導致銷售狀不佳，有別於其他產品的定位模糊，寶聯通於2017年度引進了文創的新興品牌-ROBOTIME-，就連採購人員及很少接觸文創的消費者也常對其一見鍾情，當下就決定購買的特別多。探究其原因，就是ROBOTIME產品不斷訴說著商品本身的獨特故事但是同時兼具著大眾化！把文化產品予以大眾化，利用現代工業生產的方式，使廣大的民眾都可以擁有或欣賞，在這裡的關鍵字眼是『大眾化』。

Robotime至今已開發出許多話題性商品，如充滿設計感的獸首造型裝飾牆，童趣的DIY手繪拼圖，另外還有將咖啡廳，花房，書店等空間等比例超擬真縮小的建築模型藝術小屋系列，已有超過50款商品問世。這邊要特別介紹ROBOTIME的家傳寶刀-瘋狂音樂家-創意八音盒！完全木質製造，用原木的溫暖點綴生活，讓生活流露出的溫潤特質，透過設計師的巧思，讓世界各國的經典音樂演繹出不同的生命，也讓生活中擁有全新的感受！！

寶聯通與ROBOTIME成功的將文創商品品牌於2017年度介紹給國人，2018 年度即將到來，面對市場上的激烈競爭下，未來寶聯通會持續與ROBOTIME開發出更多新潮又富有創意的產品，也會朝客製化的方向邁進，做出市場上獨一無二的品牌價值，創造更多元化的發展！



全球紡織產業未來之星 環保纖維素纖維

【撰稿人：總管理處 劉國良】

一、纖維素纖維簡介

纖維素是世界上蘊藏量最豐富的天然資源之一，也是可再生與循環使用的天然高分子物質，纖維素材料在紡織品的應用大致可區分為：植物纖維與人造再生纖維。植物纖維主要以棉花、麻與竹為主，其中又以棉花為商業化紡織品最被廣泛使用的天然纖維材料。根據 2016 年統計 [1]，棉花占全球纖維產量的 24.3%，年產量相當於 2,400 萬噸，足以說明棉花是人類非常慣用及不可或缺的紡織品材料之一。纖維素的人造纖維 (Man-made Fiber) 即所謂的縲縲纖維 (Rayon)，亦稱作黏膠纖維 (Viscose)，使用的纖維素原料主要取自於樹木，經過人工處理將樹木去除木質素與半纖維素後，製造出纖維素純度超過 90% 以上的紡絲級木漿 (Pulp)，再透過紡絲工藝製造出有別於棉花因受制天然生長的固定性質，例如：吸水性、纖維長度、纖維表面粗糙度、強度、伸長率等性質皆可透過人造再生方式而改變，以及可生產連續長絲的纖維素纖維，再者可依產品應用需求生產具有功能性的纖維，現今全球人造纖維素纖維產量達到 650 萬噸，占全球纖維產量的 6.6%。黏膠纖維的生產過程會使用並且排放具有毒性的二硫化碳，其汙染問題一直是為人詬病的問題，目前先進的技術是綠色環保纖維素纖維製程 (Lyocell)，所生產的纖維性質更勝黏膠纖維，並且擴大人造再生纖維素纖維的應用範疇。

二、纖維素纖維產業發展

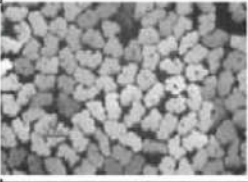
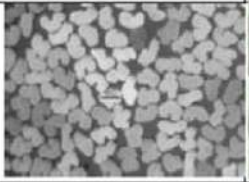
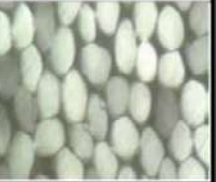
當今無論是各國政府的環保法令日趨嚴苛，品牌商對於環境保護的重視，使得紡織品纖維材料的選用越來越傾向永續環保材料 (Sustainable Materials)，進而使天然環保的纖維素纖維備受關注，一般棉花的栽種過程中會使用大量的農藥，現在許多品牌商已開始使用有機栽種的棉花，例如：全球最大時裝零售商 Zara，於 2016 年已生產超過 3,670 萬噸含有 100% 有機棉的商品、北美最大戶外服飾品牌 Patagonia 也開始推出經第三方認證的有機棉產品。

反觀黏膠纖維在生產作業中必須使用二硫化碳進行硫化反應，在室溫下二硫化碳極易汽化，即使裝設毒氣回收設備，也無法完全避免具有毒性的二硫化碳逸散至作業環境及戶外空間。由於黏膠纖維生產所衍生的汙染問題，導致在歐美許多國家已嚴禁擴廠與製造，甚至高端服飾品牌商已宣布停止採購與使用，現階段全球以中國大陸、印度、印尼為主要生產國家。

隨著科技演進，新的環保纖維素纖維製程在 1980 年代於英國 Courtaulds 公司誕生，此環保工藝是採用氧化甲基嗎啉水合物 (NMMO•H₂O) 為纖維素溶劑，並以乾噴濕式紡絲技術 (Dry Jet-wet Spinning) 製作短纖，其產品商標名取為天絲 (Tencel[®])。此紡絲溶劑不僅可回收重複使用，目前商業化的回收率高達 99.5% 以上，並且溶劑為無毒性、非有害化學物質，整體製程屬於閉式化學程序 (Close-loop Chemical Process)，國際人造纖維標準化局 (BISFA) 將其命名為 Lyocell。2004 年奧地利蘭精集團 (Lenzing AG) 藉由收購並獲取 Tencel[®] 的商標權，以及美國、英國的製造廠，目前蘭精集團為全球最大的環保纖維素纖維製造商，年產量約 23 萬噸，市占率高達 93.4%。

由於 Lyocell 製程與設備的技術層次相當高，再者蘭精集團掌握關鍵的核心專利，直至目前為止，全球僅中國大陸東山英利於 2015 年完成 1.5 萬噸生產線，預計 2018 年將擴展至 3 萬噸年產能，總投資金額約 50 億台幣。另外，由中國紡織科學研究院、新鄉化纖與甘肅藍科高新公司共同成立的中紡院綠色纖維股份公司，經過 18 年的研發，終於在 2017 年 7 月順利完成大陸國內首家自主開發的 Lyocell 生產線，年產 1.5 萬噸、總投資金額超過 28 億台幣。

因人類對於紡織品的品質需求及環境保護的意識抬頭，環保纖維素纖維相對化學纖維更具備永續發展的優勢，由下列圖表顯示 [2]，Tencel[®] 纖維無論是乾強度、濕強度與縮率都優於黏膠纖維 (Vis-cose) 及莫代爾 (Modal[®]) 纖維；從纖維的截面圖顯示 Tencel[®] 表面呈現光滑圓形，相較於不規則鋸齒狀的黏膠與莫代爾纖維具備更好的肌膚觸感。綠色環保 Tencel[®] 纖維不僅在特性表現優於傳統的黏膠纖維，其環保製程更是未來逐步取代黏膠纖維的重要關鍵因素，然而綠色環保差異化纖維已被中國大陸國民經濟和社會發展的十三五規劃列為重點發展項目之一，由此可見全球最大的製造業國家也已察覺環保纖維素纖維將是未來永續紡織品的主流材料。

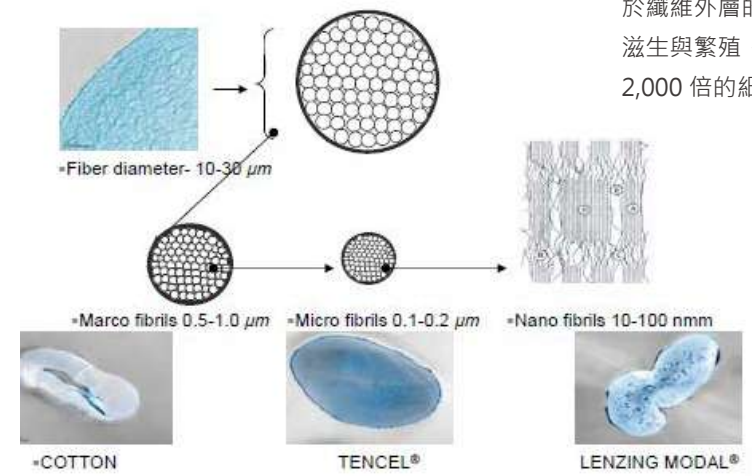
	LENZING VISCOSE [®] 1.3 dtex (39mm)	LENZING MODAL [®] 1.3 dtex (39mm)	TENCEL [®] 1.3 dtex (38mm)
Dry Tenacity (cN/tex)	25	35	37
Wet Tenacity (cN/tex)	13	20	30
% decrease	48%	42%	19%
Cross section			

三、環保纖維素纖維 -Tencel® 介紹

採用直接溶解 (Solvent Spun) 未經化學改質的纖維素木漿原料，與乾噴濕式紡絲技術所製造的 Tencel® 纖維，其展現出比棉花、黏膠、化學纖維更好的特性，例如強度、縮率、觸感、染色性、吸濕性、濕度管理能力、抑菌性等，各項性質分別陳述如下：

◆強度 (Tenacity)：由於木漿經過物理性完全溶解，並透過抽絲技術改善纖維素高分子的結晶性與順向度，使 Tencel® 纖維的乾強度相較於一般黏膠增加 48%，相當於 37cN/tex (4.2g/d)；濕強度更提升 2.3 倍，達到 30cN/tex (3.4g/d)。纖維縮率也從 48%(黏膠纖維) 下降至 19%。

◆染色性 (Dyeability)：Tencel® 的染料吸盡率高，尤其是 Tencel® A100 與 TENCEL® LF 系列，在相同的染色色度，Tencel® 相較於棉花：僅需 50% 染料、減少 50% 化學助劑用量、50% 的用水量及能耗 [3]。Tencel® 的染整製程也較棉花環保與節能。



◆吸濕性 (Moisture content)：纖維素分子在溶解與抽絲的過程中重新排列組合，Tencel® 纖維內部可視為由許多奈米纖維 (Nanofibrils) 組成 (如下圖) [4,5]，使 Tencel® 擁有高達 13% 的吸濕性，反觀天然的棉花則為 8%。

◆觸感 (Handfeel)：Lyocell 製程製作的 Tencel® 纖維具有微纖化的結構，提供舒適的桃皮觸感 (Peach skin)，並且相較於棉花或黏膠纖維，Tencel® 的纖維表面呈現光滑細緻，也提昇整體的肌膚觸感。

◆濕度管理能力 (Moisture management)：Tencel® 對於水分的濕潤時間 (wetting time)、擴散速率 (Spreading Speed)、單向傳輸指數 (Accumulative One-way Transport Capability) 與綜合吸濕性能 (Overall Moisture Management Capability- OMMC) [6,7] 皆優於棉花與黏膠纖維，其濕度管理能力提升約 40% 至 50%。

◆抑制細菌滋生 (Reduced bacteria growth)：由於 Tencel® 纖維具有良好的吸水性，可將沾附於纖維外層的水分皆吸入纖維內部，使細菌無法滋生與繁殖，相較於聚醯胺纖維 (Nylon) 可降低 2,000 倍的細菌滋生率 [8]。

四、環保纖維素纖維應用與市場趨勢

環保纖維素纖維 (Lyocell fiber) 可分為短纖 (Staple fiber) 與長纖 (Filament fiber) 製品，目前全球短纖製造商包括奧地利蘭精集團、中國山東英利、中國中紡院；長纖製造商則有台灣聚泰、奧地利蘭精集團、中國淮安天然絲。現今蘭精集團仍然是主導 Lyocell 纖維發展的領導者，由於其優越的親水性、親膚性與濕度管理能力，廣泛應用於運動、戶外、休閒、內著衣、工作服、寢具、家飾、衛生用品，甚至鞋材與汽車內裝。使用的品牌包括 Nike、Adidas、Patagonia、ZARA、H&M、Levi's、Victoria's Secret、Ralph Lauren、IKEA、TOMS、Converse、Nuna、Pampers 等。纖維素纖維是人類一種基本且必需性的纖維材料，所以其市場需求和全球人口與國內生產毛額 (GDP) 成正向關係，根據資料 [9] 顯示 2011 年至 2020 年全球人口以 1.1% 增加、全球 GDP 平均以 2.4% 成長 [10]，然而纖維素纖維主要為棉花、黏膠與 Lyocell 纖維，其中棉花受制於區域氣候與耕種面積限制，全球產能僅以 1%~2% 增加，黏膠纖維則受限於製程汙染與環保法令，能增率僅 3-4%，反觀受惠於環保意識抬頭與品牌帶動下，Lyocell 纖維市場需求預估達到 5-6% [11]。根據市場資料統計 [12]，2015 年起 Tencel® 市場需求強勁，歸因於聚酯混紡布和不織布的需求，使蘭精集團全球產能滿載，同時蘭精集團於 2017 年擴大全球 Tencel® 產能，分別投資 87 億台幣於美國 Mobile 增設 9 萬噸、24 億台幣於奧地利 Heiligenkreuz 增設 2.5 萬噸、泰國 Prachinburi 興建 10 萬噸年產能 [13]。

觀察整體全球環境與各類品牌商響應，環保纖維素纖維 (Lyocell Fiber) 的市場需求是朝向穩定成長，無論是蘭精集團積極擴產與中國新廠商的加入，目前預估直到 2020 年，環保纖維素纖維的供應仍然短缺 110~150 萬噸 [14]，這足以顯示環保纖維素纖維在未來紡織產業是一個非常重要的材料，並且具有相當好的競爭力。

五、結論

環保纖維素纖維 (Lyocell Fiber) 完全屬於天然材料，具有親膚性、親水性、濕度管理能力，生產過程不會產生廢水、廢氣及有害化學物質，整體屬於環境友善製程。相較於其他天然纖維，環保纖維素纖維具有 4 g/den (36 cN/tex) 以上的強度，可應用的紡織品範疇相當廣泛，從一般休閒、運動、內著、工作服、戶外，甚至到家飾、寢具、汽車內裝、化妝品及衛生用品等都是其可發揮獨特性質之處。同時環保纖維素纖維的染色也相較棉花更佳環保，不僅省水節能，亦可採用原液染色工藝達到零排放有毒化學物質 (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) 的要求。環保纖維素纖維紡織品是一種生物可分解、可循環再生、零廢棄、零污染的商品，不但符合循環經濟概念 (Circular Economy Concept)，更實踐生物循環上對人類、環境與生態均安全無害且具有再生循環性的供應鏈設計，達到永續經營的經濟原則 (Cradle to Cradle)。誰若能夠運用與發展環保纖維素紡織品將是本產業未來的領導者！

六、參考文獻

- [1] 2015 Lenzing AG Annual Report. Sources: International Cotton Advisory Committee (ICAC), IMF, Cotton Outlook, CCF Group (China Chemical Fibers and Textiles Consulting), Food and Agriculture Organization (FAO).
- [2] Lenzing Fibers Symposium Vietnam, Date: 1st December 2015
- [3] Jim Taylor, Lenzinger Berichte, 2011 (89) P30.
- [4] M. Abu-Rous, E. Ingolic, K. Schuster, 5th Int. Textile Conference, Istanbul, Turkey 2006, P17.
- [5] Mohammad Abu-Rous, Elisabeth Ingolic and Kurt Christian Schuster, Cellulose, 2006 (13) P411.
- [6] M. Abu Rous et al., AUTEX Textile World Conference, Slovenia, 2005
- [7] G. Karthikeyan, G. Nalakilli, O. L. Shanmugasundaram & C. Prakash. Journal of Natural Fibers, 2017 (14) P143.
- [8] L. Teufel et al. J. Appl. Microbiol. 2010 (108) P450.
- [9] 2017 Revision of World Population Prospects
- [10] Forecasted growth of global real GDP per capita by Global Insight
- [11] ICAC, CIRFS, Fiber Economics Bureau, National Statistics, The Fiber Year, Lenzing data, 2015
- [12] 2014 Annual Report, Lenzing Group
- [13] Lenzing Invests in Thailand, Press Release, June 29, 2017, Lenzing Group
- [14] ICAC, CIRFS, Fiber Economics Bureau, National Statistics, The Fiber Year, Lenzing estimates, 2014.



紅藜麥的營養價值

是高蛋白鹼性食物，蛋白質含量與牛肉相當，不含膽固醇、低脂、低熱量且富含多種胺基酸和微量元素，膳食纖維高，易於消化與吸收，故堪稱【素食之王】。



蛋白質含量 = 小麥&稻米的 2 倍

膳食纖維 = 燕麥的 3 倍 & 地瓜的 6 倍

礦物質含量 = 稻米的 42 倍 & 燕麥的 23 倍

鐵質與鋅的含量 = 鐵質：地瓜的 11 倍 & 鋅：地瓜的 8 倍
資料來源：擷取自網路

【撰稿人：花蓮向日葵合作社 張智超】

藜麥可以滿足人體大部分的營養需求，被美國太空局選作未來人類移民外太空的理想糧食，稱之為“超級穀物”和“未來食品”，台灣紅藜兼具三種特性：全穀、無麩質、鹼性食物。全穀的營養價值比精緻穀類高，保留了天然食物中的完整營養；台灣紅藜無麩質，且為鹼性食物，有助健康維持、營養補給。

台灣「紅藜」經研究可抑制大腸癌前期病變，讓有最營養食物之譽的紅藜，更受矚目！南投醫院院長洪弘昌表示，紅藜對腸道保健有較佳功效，但仍建議民眾飲食少紅肉、多蔬果以及定期篩檢，才是預防大腸癌最佳方法。紅藜為五穀雜糧，為藜麥的一種，台灣原住民即以紅藜做為主食，紅藜不但蛋白質含量高，還含有人體所需必須胺基酸，以及鈣質、鐵質與膳食纖維，甚至還有多酚類，具有極佳抗氧化效果，因而有穀類紅寶石之稱。

紅藜含類黃酮 具抗氧化能力

楊舒閔營養師進一步指出，紅藜含有類黃酮，較一般穀物有更多的抗氧化能力，而且膳食纖維比一般的白米飯多了約 10 倍，對於促進腸道健康更有益處；此外，油脂的脂肪酸組成比例，不飽和脂肪酸佔了 83.7%，對於心血管幫助更多。由於紅藜不含麩質，可成為麥製品的良好代替品；再加上是低 GI 食物，可使消化吸收率降低，因此對於血糖的影響會比一般精緻白米飯來得少。

蛋白質 + 鈣質 + 鐵質 + 膳食纖維

紅藜所含蛋白質含量與小麥相當，為稻米的 2 倍，膳食纖維為燕麥的 3 倍，地瓜的 7 倍，而且鈣也特別豐富，為稻米的 42 倍，燕麥的 23 倍，鐵質與鋅的含量也很高，為地瓜的 11 倍與 8 倍；此外，紅藜有人體無法自行合成的必須胺基酸，還含有甜菜紅素、甜菜黃素、黃酮類等抗氧化物，有很高的抗發炎效果。



花蓮向日葵農產運銷合作社現正促銷台灣生產脫殼紅藜麥，一包 300g，原價 325 元一包，現正促銷一包 280 元起，歡迎團購，團購 10 包（含）以上宅配免運費。

花蓮向日葵農產運銷合作社官網：
http://www.sunflower8888.com/product_d.php?lang=tw&tb=1&id=58：